



BOUWEN AAN DE STAD

over citymarketing in Nederland

Afstudeeronderzoek Arnoud van der Kolk (9809643)
TCW- corporate communication
In opdracht van de gemeente Zaanstad
Afstudeercommissie: M.D.T. de Jong (UT)
R.F. Klaassen (UT)
W. Grommers (gem. Zaanstad)

BOUWEN AAN DE STAD

over citymarketing in Nederland

Afstudeeronderzoek Arnoud van der Kolk (9809643)

TCW – corporate communication

In opdracht van de gemeente Zaanstad

Afstudeercommissie: *M.D.T. de Jong (UT)*
 R.F. Klaassen (UT)
 W. Grommers (gemeente Zaanstad)

De Afbeelding op de voorpagina is van Mas Person, getiteld Round Town.

IAMsterdam, Rotterdam Durft, Emmen Maakt Meer Mogelijk, Ede Verrassend Veelzijdig, Zaanstad: Top van de Randstad en Haaksbergen: Ster van Twente. Gewaagde of voor de hand liggende slogans waarmee steden zich willen profileren. Waar dergelijke zinnen tot een aantal jaren geleden alleen bruikbaar geacht werden voor ansichtkaarten, zijn ze onder het motto citymarketing tegenwoordig overal te vinden waar het om de promotie van steden gaat.

Promotie van steden is niet iets van de laatste jaren. Buursink (1991) noemt onder andere een voorbeeld van de promotie van Amsterdam uit 1939. Aan het eind van de 19e eeuw werden in Engeland campagnes gevoerd met leuzen als *Do it at Dundee*. Toch zijn er redenen aan te wijzen waarom juist nu het denken en spreken over promotie van steden en het verschijnsel citymarketing zich in een nieuwe belangstelling kunnen verheugen (zie ook Buurma, 2001).

De aandacht voor citymarketing in Nederland is in de eerste plaats uit nood geboren (Van den Berg, 1991; Kriekaard, 1994). Veel steden zaten aan het einde van de vorige eeuw met een groot aanbod bedrijfsterreinen, terwijl de vraag hiernaar afnam. Hierdoor werden gemeenten gedwongen hun aanbod actiever aan de man te brengen. Een tweede verklaring is de opkomst van het marktdenken in de collectieve sector (Buursink, 1991; Buurma, 2001; Cousins, 1990). Gemeenten gedragen zich steeds meer als ondernemers, deels gedwongen door het feit dat ze zich in toenemende mate financieel zelf moeten onderhouden (Van den Berg, Klaassen en Van der Meer, 1990). In de sfeer van stedenbouwkundige ontwikkeling kan hierbij worden gewezen op de opkomst van publiek-private samenwerkingsvormen, waarbij kostenreductie voor de overheid een belangrijk motief is (www.minfin.nl/pps). Een derde reden is de toegenomen concurrentie tussen steden en de groeiende bewustwording daarvan (Buursink, 1991; Braun, Otgaar en Van den Berg, 2003). Deze concurrentie wordt versterkt door de Europese integratie: door het wegvallen van de landsgrenzen ontstaat er een hele andere markt, waar Europese steden met elkaar concurreren om bijvoorbeeld hoofdvestigingen van bedrijven en om toeristen (Braun, Otgaar en Van den Berg, 2003; Kotler et al., 1993; Bramezza, 1996 aangehaald in Braun, Otgaar en Van den Berg, 2003). De concurrentie van steden wordt ook versterkt door de opkomst van ICT. Door de implementatie van informatietechnologie zijn bedrijven steeds minder locatiegebonden, waardoor meer dan ooit iedere stad een potentiële vestigingsplaats is geworden (Van den Berg, Klaassen en Van der Meer, 1990). Het verschijnsel citymarketing zelf wordt ook een punt van concurrentie: *'(...) is de meest triviale aanleiding - maar zeker niet de geringste in betekenis - de behoefte om niet achter te blijven bij anderen.'* (Van den Berg, Klaassen en Van der Meer, 1990; zie ook Barke en Harrop, 1994). Tenslotte is er sprake van expansie vanuit de marketingdiscipline: de centrale gedachte van marketing verschuift naar het idee dat alle transacties een vorm van marketing zijn, waardoor het toepassingsgebied van de marketingprincipes steeds groter wordt (Foxall, 1989). Al deze zaken leiden ertoe dat steden zich steeds nadrukkelijker moeten profileren en met meer steden moeten concurreren (Kotler et al., 1993).

Deze concurrentie is op tal van manieren zichtbaar. Vanuit de gemeenten kan bijvoorbeeld worden genoemd dat zowel Den Haag als Amsterdam moeite hebben gedaan om het huwelijk van Maxima en Willem Alexander naar hun stad te krijgen (Braun, Otgaar en Van den Berg, 2003). Zowel vanuit de publieke als vanuit de private sector (musea etc.) wordt ieder jaar met spanning afgewacht welke stad zich een jaar lang 'Culturele Hoofdstad van Europa' mag noemen. En vanuit het perspectief van het bedrijfsleven kan de verplaatsing van het hoofdkantoor van Philips van Eindhoven naar Amsterdam als aansprekend voorbeeld worden genoemd.

Dit profileren van steden gebeurt vaak onder de noemer citymarketing. *Steeds meer steden omarmen het fenomeen citymarketing*, aldus MarketingTribune in een speciale citymarketing bijlage (Marketing Tribune, 2005). Dergelijke constatering zijn ook te vinden bij Van den Berg, Klaassen en Van der Meer (1990), Hankinson (2001) en Bennet en Koudelova (2001). Op basis van onderzoek onder 646 gemeenten in Nederland concluderen Vis en Kriekaard (1993) dat in 61% van de gemeenten in meer of mindere mate aan citymarketing gedaan wordt. Naarmate steden groter worden, neemt dit percentage toe.

Zowel in de praktijk als in de theorie zijn reikwijdte en betekenis van het begrip citymarketing niet echt duidelijk. Braun, Otgaar en Van den Berg (2003) constateren dat lang niet altijd hetzelfde onder citymarketing wordt verstaan. Dit bevestigt Kriekaard (1994; zie ook Kriekaard en Vis 1993; Kriekaard 1993). In de meeste algemene zin kan citymarketing worden geduid als het toepassen of inzetten van marketing voor de stad (Braun, Otgaar en Van den Berg 2003). Knoester (1987, in Kriekaard 1994) omschrijft citymarketing als *het planmatig aanbieden van de eigen stad als hoogwaardig woon-, werk-, winkel- en vrije tijds milieu, waarbij systematisch wordt gecommuniceerd met maatschappelijke doelgroepen*. Woorden als *aanbieden* en *systematische communicatie* lijken erop te wijzen dat het vooral gaat om bekend maken van en aandacht vestigen op de vier genoemde aspecten van de stad. Dit is een illustratie van wat Braun, Otgaar en Van den Berg (2003) één van de meest voorkomende kritiekpunten op de praktijk van citymarketing noemen: het wordt te eenzijdig opgevat als promotie. Kriekaard (1994) verklaart dit vanuit voornoemde ontstaangeschiedenis: citymarketing is voortgekomen uit de promotie van beschikbare bedrijfsterreinen.

Wat betreft het management van citymarketing kennen meerdere auteurs een voorname rol toe aan de ambtelijke gemeente. Kriekaard (1994) stelt: *citymarketing is het geheel van activiteiten van een stad welke erop gericht zijn transacties te initiëren, te bevorderen, te vergemakkelijken en tot uitvoer te brengen voor zover de activiteiten passen binnen de strategie van en gecoördineerd worden door het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie*. De samenstelling van de groep respondenten in het onderzoek van Bramwell en Rawding (1996) laat ook zien dat de ambtelijke gemeente een belangrijke plaats inneemt. Schreiner (aangehaald in Kriekaard, 1994) hanteert een enge en een ruime definitie van citymarketing, waar in beide gevallen de gemeente expliciet centraal staat. De beperkte definiëring van citymarketing luidt volgens hem: *Marketing is*

beleid van een gemeente die de vanuit investeerders- en ondernemersoptiek juiste vestigingsplaatsfactoren op het juiste tijdstip en de juiste plaats tegen de juiste prijs weet te verkopen'. Onder citymarketing in ruime zin plaatst hij ook cultuur- volkshuisvesting-, toeristen- en werkgelegenheidsbeleid.

Toch ontbreekt het in veel omschrijvingen van citymarketing, zoals hierboven bij Knoester, ook aan een heldere beschrijving van het management van citymarketing. Boerema en Sondervan (1998 geciteerd in Braun, Otgaar en Van den Berg 2003) omschrijven citymarketing als *een verzameling activiteiten bedoeld om de vraag naar en het aanbod van de stedelijke functies 'wonen', 'werken' en 'recreëren' tussen aanbieders (gemeenten) en vragers (bewoners, bedrijven en toeristen/recreanten) te optimaliseren*. Centrale gedachte is hier de afstemming van vraag en aanbod, waarbij de gemeente eigenaar of uitvoerder van citymarketing is. Alhoewel de eigenaar hier dus wel benoemd is, kan 'gemeente' worden opgevat als stad en als ambtelijke gemeente. Buursink (1991) benoemt dit scherper. Hij omschrijft citymarketing als: *het marktgerichte beleid waarbij een stad zich op basis van haar sterke punten onderscheidt van concurrenten*. De moeilijkheid is dat een stad op zichzelf geen beleid heeft, dus in de praktijk maakt dit de zaak niet helderder.

In het kader van de vraag wat citymarketing is, moet overigens een grote kanttekening geplaatst worden bij het eerder genoemde onderzoek van Vis en Kriekaard (1993). In de vragenlijst voor hun onderzoek hebben zij geen definitie van citymarketing gehanteerd, omdat deze voor discussie en verwarring zou kunnen zorgen: *Beoogd werd te komen tot een schifting: waar wordt wel aan citymarketing gedaan en waar niet, op basis van gevraagde activiteiten resp. samenhangen op het gebied van citymarketing*. Deze keuze is te begrijpen, zeker binnen de context van een kwantitatief onderzoek, maar heeft tot gevolg dat feitelijk niet duidelijk is wie er nu aan citymarketing doet of wat er onder verstaan wordt. De enige conclusie is dat 61% van de Nederlandse gemeenten van zichzelf zegt dat ze aan citymarketing doet. Zeer waarschijnlijk is binnen deze groep een grote diversiteit aan opvattingen over en activiteiten in het kader van citymarketing te vinden en de waarde van dit cijfer dus erg gering.

Het is ook de vraag in hoeverre citymarketing voor iedere stad hetzelfde is. Enerzijds hebben alle steden bepaalde elementen gemeenschappelijk. Alle steden hebben inwoners, huizen en gebouwen, bedrijven en instellingen, een cultuur en een geschiedenis. Tegelijkertijd zijn alle steden verschillend en ligt het voor de hand dat deze verschillen invloed hebben op de marketing van de stad. Net zoals het van betekenis is voor de marketing van het product of het een tandenborstel of een auto is. Het is de vraag welke impact deze stedelijke kenmerken hebben op het vermarkten van de stad.

Hierboven werd ook al even de vraag aangestipt op wie citymarketing gericht moet zijn. In sommige van bovenstaande definities wordt gesproken over doelgroepen of vragers. Veel auteurs onderscheiden bewoners, bezoekers en bedrijven als verschillende doelgroepen van citymarketing (Vis en Kriekaard, 1993; Kriekaard en Vis 1995; Braun, Otgaar en Van de Berg 2003; Knoester,

geciteerd in Kriekaard, 1994; zie ook Kriekaard 1994; Ashworth en Voogd, 1990; Kotler et al., 1993). Op zichzelf is dit een hele logische en natuurlijke indeling, maar wel erg algemeen. Als het gaat om (potentiële) bewoners, bezoekers en bedrijven, wie valt daar dan eigenlijk buiten? Betekent het dat een stad zich in citymarketing op alles moet richten? Of wordt de doelgroep ook bepaald door stedelijke kenmerken of de strategische koers die de stad heeft kiest?

Zowel in Nederland als internationaal wordt er dus steeds meer gesproken over en gedaan aan citymarketing. Over het algemeen liggen hier economische of concurrentieafwegingen ten aanzien van de stad aan ten grondslag. Er is, zowel vanuit de theorie als in de praktijk, echter weinig eenduidigheid over wat citymarketing nu precies is. Veel gehoorde kritiek is dat het feitelijk een opgeklopte vorm van promotie is. Daarnaast ontbreekt het aan duidelijkheid over wie het vermarkten van die stad eigenlijk op zich moet nemen en op wie ze zich zou moeten richten.

In dit artikel wordt verslag gedaan van een inventariserend onderzoek naar de praktijk van citymarketing in Nederland. Achterliggende gedachte was, door de praktijk in kaart te brengen, aanknopingspunten te vinden om de ideeën over citymarketing verder te ontwikkelen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *op welke manier richten steden in Nederland hun citymarketingbeleid in?* Dit is geoperationaliseerd in vier deelvragen:

1. Wat is de aanleiding en doelstelling om aan citymarketing te gaan doen?
2. Welke keuzes ten aanzien van de strategie van citymarketing worden gemaakt?
3. Hoe richt men het management van citymarketing in?
4. Wat is de invloed van stedelijke kenmerken op de keuzes en praktijk in de citymarketing strategie?

Theoretisch kader

De inzichten uit de literatuur ten aanzien van deze vier deelvragen betreffen drie thema's, die hieronder verder uitgewerkt worden. Hierbij zal blijken dat de thema's niet zozeer antwoorden opleveren op de gestelde vragen, maar wel als denkrichtingen bepalend zijn voor het beantwoorden ervan.

Het concept citymarketing

Afgaand op het woord *citymarketing* ligt het voor de hand naar het algemene marketing concept te kijken om te ontdekken wat het eigenlijk is. Het marketingbegrip is afkomstig uit het bedrijfsleven en heeft betrekking op de verkoop van producten of diensten van een bedrijf. Het is ontwikkeld om bij te dragen aan de doelstelling van een onderneming. Deze doelstellingen zijn financieel georiënteerd: winstmaximalisatie of continuïteit. In algemene vorm is marketing te omschrijven als de afstemming van een bedrijf op (toekomstige) afnemers, gericht op transactie: een bedrijf levert goederen of diensten en krijgt daar inkomsten voor terug (Foxall, 1989). Centraal in de marketing is de gedachte van ruil: bieder en vrager gaan een vrijwillige transactie aan waar beiden beter van worden (Foxall, 1989; Buurma, 2001). Activiteiten op het gebied van marketing zijn erop gericht deze transacties te initiëren, faciliteren en bevorderen, met behulp van de zogeheten marketing mix. Deze bevat de aspecten prijs, product, plaats en promotie, die bij de transactie een belangrijke rol spelen.

Wanneer dit wordt toegepast op de stad, moet een aantal verschillen worden vastgesteld. In de eerste plaats dat een stad niet zozeer doelgericht als wel functioneel is: mensen richten niet een stad op om daarmee met elkaar een bepaald doel te bereiken, maar maken deel uit van de stad omdat het voor hun een bepaald nut heeft. Deze functie is het bijdragen aan het welzijn van burgers en bedrijven in die stad. Het tweede verschil is dat, als de stad al een doel heeft, dit verschilt van het doel van een bedrijf. Waar een bedrijf streeft naar continuïteit en winstmaximalisatie, spelen deze zaken bij een stad geen rol (Buursink, 1991; Van den Berg, Klaassen en Van der Meer, 1990). De vraag is daarom of de marketingprincipes wel direct toepasbaar zijn op de stad, of dat ze misschien aan de stad aangepast moeten worden. Of, zoals het bij Buursink naar voren komt: is citymarketing een bijzondere vorm van gewone marketing of is het iets anders? (Buursink, 1991).

Braun, Otgaar en Van Berg (2003) vinden dat citymarketing vaak te eng wordt gedefinieerd. Zij stellen dat in de praktijk citymarketing vervalt tot pure promotie en dat de andere drie aspecten uit de marketing mix (product, prijs en plaats/ distributie) helemaal niet aan bod komen. Hiermee beschouwen zij citymarketing impliciet als een specifieke vorm van 'normale marketing'. Op dezelfde lijn zitten Van den Berg, Klaassen en Van der Meer (1990) en Kriekaard: *Het fundamentele principe van citymarketing is daarom de transactie, de vrijwillige ruil. Het domein van ci-*

tymarketing kan op dezelfde manier worden afgebakend als waarop dat bij marketing in het algemeen het geval is (Kriekaard, 1994).

Als verschil tussen citymarketing en gewone marketing noemt Hankinson (2001) dat het erg moeilijk is het product van citymarketing te definiëren. Ook wijst hij op het feit dat de publieke sector verantwoordelijk is voor de marketing en dat marketing wordt gebruikt om zowel politieke als economische doelen te bereiken. Ashworth en Voogd (1994) wijzen bij de verschillen tussen citymarketing en gewone marketing met name op het doel. Gewone marketing heeft korte termijn financieel voordeel als doel, citymarketing heeft als doel sociaal en economisch functioneren te maximaliseren, binnen de context van bredere doelstellingen. Citymarketing omschrijven zij als: *een proces waarbij lokale activiteiten zoveel mogelijk verbonden worden met de vraag van beoogde klanten.*

In de antwoorden op de vraag naar de toepasbaarheid van marketing op de stad, zijn twee uitersten zichtbaar. Het ene uiterste is citymarketing feitelijk beperken tot promotie (zie Ashworth en Voogd, 1994). Hierbij gaat dus om het versturen van boodschappen en het werken aan de bekendheid en het imago van de stad. Braun, Ottengaer en Van den Berg (2003) stellen dat één van de meest voorkomende kritiekpunten in de literatuur is dat citymarketing vooral als (stadspromotie) wordt opgevat, terwijl promotie maar een onderdeel van marketing is.

Het andere uiterste is gewone marketing toepassen op de stad. Dan is er bijvoorbeeld aandacht voor het product en gaat citymarketing veel meer omvatten dan alleen promotie. Eigenlijk heeft het dan betrekking op het hele beleid van een gemeente ten aanzien van de stad: het woningaanbod, de infrastructuur in en om de stad, het type bedrijvigheid, de mogelijkheden voor recreatie, de aantrekkelijkheid van de binnenstad, etc. Dit komt overeen met wat door onder andere Foxall (1989) en Buursink (1990) wordt getypeerd als *marktgericht werken*. Zij onderscheiden dit van *marketing*. Overal waar sprake is van vraag en aanbod, is ook sprake van een markt en dus ook van marktgericht werken. Dat wil niet zeggen dat overal ook sprake is van marketing, d.w.z. het optimaliseren van die transacties. In voormalig communistische landen was wel sprake van markt, maar niet van marketing (Foxall, 1989).

Het is de vraag of alle marketingprincipes geschikt zijn om toe te passen op de stad en of dat is waar het in citymarketing om gaat. Dit heeft vooral te maken met de maakbaarheid van de stad. Marketingprincipes zijn ontwikkeld voor producten en diensten, waarvoor geldt dat ze een hoge mate van maakbaarheid hebben. Een bedrijf dat deze principes hanteert kan in hoge mate controle uitoefenen over wat het product is en hoe het er uitziet. Als er naar een bepaald product geen vraag meer is kan het uit de handel genomen worden of een nieuwe verpakking krijgen. Deze maakbaarheid geldt voor een stad slechts in zeer beperkte mate. Een stad kan niet opgeheven en maar beperkt opnieuw vormgegeven worden. Bovendien wordt een stad voor een zeer belangrijk deel 'gemaakt' door de mensen die er wonen, werken en recreëren. En de zeggenschap van marketeers over de samenstelling, het denken en het gedrag van deze mensen is zeer beperkt.

De mate waarin citymarketeers invloed uit kunnen oefenen op de stad als product is dus veel kleiner dan bij gewone producten.

Zowel de complete marktgerichtheid als het uitsluitend aandacht hebben voor promotie zijn interpretaties van citymarketing waar nadelen aan kleven. De eerste is te groot en breed, de tweede is te smal en eenzijdig. Het denken vanuit de marketing biedt daarom tot op zekere hoogte een oplossing voor een aantal problemen, maar roept ook nieuwe vragen op.

Strategie van citymarketing

Waar hierboven de vragen feitelijk draaien om het product-aspect van de stad en gekoppeld zijn aan de doelstelling van citymarketing, vraagt Avraham (2004) aandacht, zij het impliciet, voor de strategie van citymarketing. Hij stelt in citymarketing het imago centraal: *All urban marketing attempts to improve cities' images and public perceptions*. In hetzelfde artikel vat hij samen dat veel Europese onderzoekers op het gebied van citymarketing het werken aan het imago benadrukken als sleutel voor succesvolle citymarketing, waarbij ze het werken aan de daadwerkelijke fysieke verschijning van de stad op de achtergrond plaatsen. Kotler et al. (1993) stellen dat een stad het niet zal redden zonder uniek en onderscheidend imago. Bradley, Hall and Harrison (2002) gebruiken de woorden promotie (dat sterk aan het uitdragen van bepaalde boodschappen en dus aan imago gerelateerd is) en marketing door elkaar. En in hun onderzoek naar citymarketing in Nederland hanteren Vis en Kriekaard (1993) 'aandacht voor imago en naamsbekendheid' als één van de vier criteria om te bepalen of een stad daadwerkelijk aan citymarketing doet.

Imago kan worden omschreven als het geheel van percepties onder stakeholders van de manier waarop een organisatie zichzelf, al dan niet doelbewust, presenteert (Markwick en Fill, 1997). Toegepast op een stad gaat het om de percepties van bijvoorbeeld individuele personen of bedrijven van hoe een stad zich presenteert. Het imago heeft betrekking op hoe mensen interpreteren wat ze zien, horen en ervaren. De tegenhanger hiervan is de identiteit. Bij de identiteit gaat het om wat de stad feitelijk is (Alessandri, 2001). Barke en Harrop (1994) wijzen erop dat het belangrijk is om identiteit en imago van een stad te onderscheiden. In hun ogen wordt het imago voor een belangrijk deel bepaald door de identiteit en probeert men het imago weliswaar te structureren, maar kan men dit uiteindelijk niet controleren. Trueman, Klemm en Giroud (2004) wijzen erop dat de gecommuniceerde identiteit wel overeen dient te komen met de feitelijke identiteit. De boodschappen die men uitzendt, en die het imago (dienen te) beïnvloeden, moeten dus overeenkomen met wat de stad feitelijk is. Een dergelijk standpunt is ook te vinden bij Bramwell en Rawding (1996).

Ook in literatuur over het imago van bedrijven en organisaties wordt vaak het verband gelegd tussen imago en identiteit (zie Kiriakidou en Millward, 2000; Christensen en Askegaard 2001; Gray en Balmer, 1998). Alessandri (2001) wijst erop dat het imago, dat wil zeggen hoe de organisatie gezien wordt, voortkomt uit de identiteit, wat de organisatie is. Abratt (1989) stelt dat iedere organisatie een persoonlijkheid, een identiteit en een imago heeft. De identiteit komt voort uit de persoonlijkheid en het imago komt voort uit de identiteit. *This personality is projected by means of conscious cues which constitute an identity. The overall impression formed by these cues in the minds of the audiences constitutes an image.*

Deze koppeling van identiteit en imago geeft inzicht in het denken over het imago van de stad. Wanneer deze koppeling wordt gecombineerd met de ideeën van onder andere Avraham (2004) over de centrale plaats van het imago, volgt daaruit dat de identiteit erg bepalend is voor

het imago. De speelruimte ten aanzien van het neerzetten of veranderen van een bepaald imago wordt dus bepaald door de identiteit van de stad. En andersom: het imago dat een stad op heeft, is verbonden aan de identiteit van de stad. Als dat imago dus ongewenst is zal er niet alleen naar het imago maar ook naar de identiteit van de stad gekeken moeten worden. Het betekent dat het werken aan het imago (al dan niet via citymarketing) hand in hand moet gaan met werken aan de identiteit.

Het zou wel eens kunnen zijn dat een benadering vanuit de identiteit van de stad, een bruikbaar perspectief is dan de product- of marketing benadering zoals die hierboven is geschetst. Dit hangt samen met wat eerder vermeld is over de beperkte maakbaarheid van de stad. De benadering vanuit organisatieidentiteit roept in ieder geval de vraag op in hoeverre het in citymarketing gaat over de buitenkant en het reageren op wat de mensen willen (promotie en imago) en in hoeverre het gaat om de binnenkant, dat wat een stad echt is (de identiteit).

Deze aspecten van de theorie hebben vooral betrekking op de onderzoeksvragen over de aanleiding en doelstelling en over de strategie voor citymarketing. Hoe men citymarketing als concept ziet, zal terug te vinden zijn in het doel dat men ermee heeft en de strategie die men ontwikkelt om dat doel met behulp van citymarketing te bereiken. Maar ook voor de onderzoeksvraag naar stedelijke kenmerken is dit relevant: wat is de invloed die men stedelijke kenmerken (identiteitsaspecten) op het citymarketingbeleid laat hebben?

Het management van citymarketing

Citymarketing heeft betrekking op het vermarkten van de stad. Het probleem is dat de stad als zodanig geen zelfstandig handelend actor is en zichzelf dus ook niet kan vermarkten. Het is dan ook de vraag wie dit op zich moet nemen. In de literatuur wordt hier weinig expliciet over gesproken. Tussen de regels door is wel informatie te vinden over wie citymarketing op zou moeten pakken en op welke manier, maar het vraagstuk van het management blijft veelal onbesproken.

In een aantal omschrijvingen die hierboven genoemd zijn, wordt aan de ambtelijke gemeente een belangrijke plek toegekend (zie ook Warnaby en Davies, 1997; Bramwell en Rawding, 1996). Schreiner stelt bijvoorbeeld dat citymarketing 'het beleid van de gemeente ten aanzien van.....' is (1987, aangehaald in Kriekaard, 1994). In zekere zin ligt het voor de hand, en is het zelfs terecht, om de ambtelijke gemeente een belangrijke positie toe te kennen. Er is immers geen andere actor in de stad die verantwoordelijk is voor de toekomst van de hele stad. Bovendien heeft de gemeente zeer veel invloed op de ontwikkeling van en in de stad, bijvoorbeeld via bestemmingsplannen.

Anderzijds is het de vraag of de gemeente de meest geschikte instantie is. Zelf heeft zij weinig ervaring op het gebied van marketing. Daarnaast heeft zij veel belangen te behartigen die gelieerd zijn aan welzijn van inwoners, wat moeilijk te verenigen kan zijn met marketinggerichte

activiteiten. Daardoor zou het wel eens voor veel problemen kunnen zorgen als juist deze partij binnen de stad verantwoordelijk is voor de marketing. Kotler et al.(1993) beschrijft dat in veel steden er, met het oog op citymarketing, een *planning group* wordt geformeerd bestaande uit actoren uit de publieke sector. Hij stelt dat dit onvoldoende is en dat er vanaf het begin ook private partijen bij het proces betrokken moeten worden: (...) *collaboration between the public and private sectors is a prerequisite for future success*. Ook Daniels (1995) wijst erop dat citymarketing niet alleen door de gemeente gedaan kan worden: *Wanneer een stad meer toeristen wil aantrekken, is dit niet alleen een zaak van de gemeente, maar ook bijvoorbeeld van de horeca, winkeliers, musea, vvv's*. Op zich zijn deze opmerkingen heel terecht en inzichtelijk maar ze lossen het probleem niet op. Er wordt namelijk niet vermeld wie de probleemeigenaar is of moet zijn, en hoe de samenwerking tussen publieke en private partijen moet worden georganiseerd.

Dit heeft voor het onderzoek een aantal consequenties. In de eerste plaats dat de ambtelijke gemeente een zeer geschikte ingang is voor het onderzoek naar citymarketing in steden. Zij hebben een centrale plaats in het geheel van de stad. In de tweede plaats geeft het richting aan de vraag naar het management van citymarketing: is er bijvoorbeeld samenwerking tussen publieke en private partijen en hoe ziet die eruit? In zekere zin is dit een conceptuele vraag: wat is de verhouding tussen het te vermarkten object (de stad) en een van de centrale partijen in die stad (de ambtelijke gemeente). Tegelijk heeft het ook duidelijk praktische kanten als het gaat over de inrichting van citymarketing: welke rol kan (of moet) de gemeente op zich nemen en wat kan (of moet) zij overlaten aan andere partijen?

Een ander aspect van de organisatie van citymarketing is het draagvlak in de stad. Buursink (1991) wijst erop dat, juist omdat het om het vermarkten van de stad gaat, het beleid een bredere voedingsbodem moet hebben dan alleen in de plaatselijke politiek. Kotler (1993) spreekt over het belang van betrokkenheid van zowel publieke partijen als private partners. Binnen de laatste groep onderscheidt hij inwoners, bij wie lokale trots ontwikkeld moet worden, en grote ondernemingen die een leidende rol kunnen spelen bij het op de kaart zetten van de stad. Het onderzoek van Hankinson (2001) wijst op het gevaar van de afwezigheid van dit draagvlak: versnippering van wensen en activiteiten staan het effectief 'branden' van de stad in de weg. Het hebben van een gemeenschappelijk doel, waar alle betrokken partners achter staan, blijkt een lastig aspect, maar noodzakelijk om voortgang te kunnen boeken.

Een ander element wat Hankinson benoemt is onderzoek om het effect van de activiteiten te bepalen. Hij wijst erop dat het effect van activiteiten op het gebied van branding niet gemeten kunnen worden door algemene indicatoren als bezettingsgraad van hotels en dergelijke. Maar vaak wordt specifiek onderzoek naar de effecten van de branding strategie niet gedaan omdat het geld daarvoor ontbreekt. Opvallend genoeg is Hankinson een van de weinige auteurs die dit naar voren brengt. Zonder dit expliciet te maken worden de effecten van citymarketing gemeten aan de

hand van 'verkoopcijfers'. Of verandering van het imago gemeten moet worden, en hoe dat dan zou moeten gebeuren, komt vaak niet aan de orde. Dat geldt ook voor het gedegen onderzoek doen naar de eigen identiteit voordat men tot werken aan het imago overgaat. Dit is in literatuur over organisatie-identiteit wel terug te vinden, maar in de citymarketing literatuur komt niet naar voren.

Onderzoeksopzet

Steekproef

Het onderzoek is uitgevoerd onder de 25 grote steden in Nederland, ook wel bekend als de G25. Een selectie wat betreft het aantal steden was noodzakelijk omdat het in dit onderzoek niet mogelijk was alle steden in Nederland te onderzoeken. Vervolgens is voor de G25 gekozen vanuit de veronderstelling dat juist in grotere steden al aan citymarketing werd gedaan of plannen werden ontwikkeld en daar veel interessante informatie te verkrijgen zou zijn.

Deze G25 is overigens een reeds bestaand cluster van steden, namelijk die van steden met meer dan 100.000 inwoners. Dit vergroot de algemene onderlinge vergelijkbaarheid van de steden. Ook wat betreft verschillende subsidies en stedelijke ontwikkelingsplannen (MOP's) worden ze als vergelijkbaar beschouwd.

Op het moment van onderzoek was het cluster van G25 inmiddels aangegroeid tot G27. Maar omdat van deze steden de gegevens van de Vereniging voor Statistiek en Onderzoek per 1 januari 2004 niet beschikbaar waren is de steekproef beperkt tot die 25 steden waarvan cijfermateriaal beschikbaar was (voor meer informatie zie www.vsonet.nl).

In deze 25 100.000+ steden is in eerste instantie de ambtelijke gemeente benaderd om mee te werken aan het onderzoek. De gemeente is een logische gesprekspartner omdat deze een centrale plek inneemt in (de ontwikkeling van) de stad. Binnen de gemeenten is gekozen voor het benaderen van het hoofd van de afdeling communicatie omdat, binnen de ambtelijke gemeente, de afdeling communicatie vaak met vraagstukken rond promotie en citymarketing te maken krijgt. In sommige gevallen is, op voorstel van het hoofd communicatie, het interview uiteindelijk gehouden met een medewerker die zich dagelijks met citymarketing bezighoudt.

Respondenten

Van de 25 100.000+ steden hebben er 24 meegewerkt aan het onderzoek. Eén van de steden kon door ziekte en hoge werkdruk niet meewerken. Van de 24 steden is in 17 gevallen (71%) gesproken met het hoofd communicatie. In zes steden is het interview gehouden met een medewerker die zich binnen de gemeente direct met citymarketing of stadspromotie bezig houdt. Eén van de respondenten was directeur van de zelfstandige rechtspersoon die verantwoordelijk is voor de citymarketing in de betreffende stad. Er kan dus worden gesteld dat het onderzoek is uitgevoerd met respondenten die zeer goed op de hoogte zijn van de stand van zaken van citymarketing in hun eigen stad, en de afwegingen die daarin worden gemaakt. Daarnaast hebben ze vanuit hun professie kennis van vraagstukken rondom identiteit, imago en promotie.

Op basis van een brief aan het hoofd communicatie en telefonisch contact zijn uiteindelijk 24 afspraken voor interviews gemaakt.

De interviews

Vanwege het exploratieve karakter van de onderzoeksvraag was een kwalitatieve benadering het meest geschikt. Er is gekozen voor face to face interviews omdat dit het meest praktisch was en er op die manier gelegenheid was om op de specifieke situatie per stad in te gaan. De interviews zijn gehouden aan de hand van een vooraf ontwikkeld interviewschema. Door dit schema zijn in elk interview dezelfde onderwerpen aan de orde gekomen, waardoor de vergelijkbaarheid van de verzamelde data wordt gegarandeerd. Tegelijkertijd bood het interviewschema voldoende ruimte voor specifieke zaken per situatie en per stad.

In de interviews zijn de volgende onderwerpen aan de orde gesteld:

- wat is de achtergrond van de respondent: functie, aard van de betrokkenheid bij citymarketing/ imago van de stad?
- wat is de betekenis van de begrippen identiteit, imago en citymarketing volgens de respondent?
- wat was/ is de aanleiding voor citymarketing in de stad?
- wat kan worden gezegd van inhoudelijke aspecten: is er een gewenst imago geformuleerd, hoe is men tot inhoudelijke keuzes en doelstellingen gekomen?
- wat zijn doelgroepen en middelen van citymarketing?
- hoe denkt de respondent over eenheid en diversiteit in het werken aan citymarketing/ imago?
- wat kan worden gezegd van management en organisatie-aspecten: verantwoordelijken binnen en buiten gemeente, samenwerking publieke en private partijen?
- hoe staat het met het draagvlak voor citymarketing in de politiek, de ambtelijke gemeente en in de stad?
- wat kan worden gezegd van (onderzoek naar) effecten en effectiviteit van citymarketing?

De interviews vonden plaats op het kantoor van de respondenten en duurden gemiddeld 60-75 minuten. Met toestemming van de respondenten zijn alle interviews opgenomen en volledig getranscribeerd.

Analyse

Om op basis van een analyse van de situatie in de praktijk tot nieuwe theoretische inzichten te komen, is ten aanzien van de analyse gekozen voor de Grounded Theory benadering van Glaser en Strauss (hierbij dient te worden vermeld dat het gaat om GT approach en niet om GT research; zie Benoliel, 1996 in Dey, 1999). De Grounded Theory benadering is erop gericht om vanuit de verzamelde, veelal kwalitatieve, data nieuwe theorie te ontwikkelen. Deze theorie dient te passen in de onderzochte situatie en werkbaar te zijn wanneer hij in gebruik genomen zou

worden (Dey, 1999). Eén van de centrale elementen is om de focus vanuit bestaande literatuur zo veel mogelijk uit te schakelen en vanuit de data op zoek te gaan naar nieuwe theorie of bestaande theorie op grond van de data te wijzigen (Strauss en Corbin, 1994). Het doel van deze bottom-up benadering is te ontdekken welke concepten er uit de data naar voren komen en wat de relaties tussen deze concepten zijn. Dit is een van de sterke punten van dit type onderzoek: het geeft ruimte om concepten en relaties tussen concepten te ontdekken die gebaseerd zijn op 'hoe het echt is', zonder beperkt te worden door variabelen vooraf te kiezen (McAllister, 2001). Juist door het uitgangspunt te nemen in de werkelijkheid van de onderzochte steden kan een theorie ontwikkeld worden die recht doet aan de realiteit. Belangrijk element van deze benadering is dat kwantiteit niet het belangrijkste is. In het ontdekken van de concepten gaat het om het ontdekken van het concept en relaties met andere concepten, en niet in eerste instantie om de frequentie waarmee deze concepten voorkomen.

Binnen dit onderzoek is Grounded Theory benadering als volgt vormgegeven.

- In eerste instantie zijn de onderzoeksvragen en de inzichten en vragen uit het theoretisch kader losgelaten. Het uitgangspunt is genomen in de verzamelde data, zonder daar direct een frame van vragen of inzichten overheen te leggen.
- Op basis van het uitwerken en lezen van alle interviews is een aantal onderwerpen geformuleerd. Dit zijn items die in de interviews veel naar voren kwamen. Deze onderwerpen zijn, waar mogelijk, samengevoegd tot of vertaald naar een aantal *concepten*. Dit zijn op zichzelf staande thema's die elementen kunnen gaan vormen van de theorie.
- Vervolgens is per concept gekeken wat er in ieder interview over naar voren is gekomen. Per concept is een tekstfile aangemaakt waarin per stad de passages over dit onderwerp zijn opgenomen.
- Daarna is binnen ieder concept bepaald wat de kern van het concept en de relatie met andere concepten is, door per stad de belangrijkste afwegingen en de uitzonderingen hierop te bepalen. Vanuit al deze losse afwegingen is het algemene concept bepaald.
- Tenslotte is de vertaalslag gemaakt naar de vier hoofdvragen van het onderzoek door deze vier vragen als het ware aan de concepten te stellen en te zien wat ieder concept ten aanzien van deze vier vragen te zeggen heeft.

Deze Grounded Theory benadering heeft geresulteerd in deze beschrijvende theorie over citymarketing in grote steden in Nederland.

Operationalisatie stedelijke kenmerken

Zoals vermeld is er ook gekeken wat de invloed van drie stedelijke kenmerken zijn op de afwegingen en keuzes ten aanzien van citymarketing. Deze drie kenmerken worden hier verder toegelicht. Het eerste kenmerk waarvan de invloed is bekeken, is het aantal inwoners van een

stad (zie tabel 1). Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat grotere steden minder behoefte aan citymarketing hebben, omdat ze al grote naamsbekendheid hebben. Anderzijds kan het werken aan een helder imago moeilijker zijn omdat grote stad veelzijdig is. Op grond van het aantal inwoners op 1-1-2004 (Atlas Nederlandse Gemeenten, 2005) is een verdeling gemaakt in de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en de rest (G5-24). Alhoewel ook voor een G3 of G6 gekozen had kunnen worden is de G4 gehanteerd omdat dit eveneens een bestaand cluster is en zij bijvoorbeeld ook gezamenlijk overleg voeren over internationale promotie.

Het tweede stedelijke kenmerk is de aanwezigheid van een historische binnenstad. De aan- of afwezigheid van een historische binnenstad zou veel invloed kunnen hebben op het letterlijke beeld dat mensen van de stad hebben. Een historische binnenstad maakt een stad wellicht aantrekkelijker voor toeristen. Tegelijkertijd zou het moeilijker kunnen zijn om het imago te veranderen omdat die fysieke werkelijkheid waar het beeld op is gebaseerd, niet meer kan veranderen. Om de invloed te onderzoeken is gekeken naar het aantal historische monumenten per inwoner zoals dat is opgenomen in de Atlas Nederlandse gemeenten 2005. Op grond hiervan zijn drie clusters gemaakt: steden met een hoog, gemiddeld en met een laag ratio (zie tabel 2; bron: Atlas Nederlandse gemeenten, 2005).

Het derde stedelijke kenmerk is de mate waarin de steden een scherp profiel hebben onder Nederlanders (zie tabel 3). Imago's van steden kunnen scherp of minder scherp zijn, zoals gesteld door Avraham (2004). Het zal duidelijk zijn dat een scherp maar negatief profiel een ander uitgangspunt is als een zwak maar positief imago. Maar wat is de invloed hiervan op keuzes die in citymarketing worden gemaakt? Om steden hierin te kunnen vergelijken is gebruik gemaakt van de Landelijke Stedenpeiling 2004. In dit onderzoek onder een representatieve steekproef uit de Nederlandse bevolking is mensen gevraagd een stad met een positief en een stad met een negatief imago te noemen. Op grond hiervan is door het onderzoeksbureau een top twintig samengesteld. Verondersteld mag worden dat naarmate steden vaker worden genoemd, ze een scherper profiel hebben. Steden zijn door de onderzoeker geclusterd in drie groepen: steden met een scherp, met een middelmatig en met een zwak profiel. Hierbij was het de hoogste positie (positief dan wel negatief) die de stad in de ranking in nam leidend. De steden uit de G25 die niet in deze top 20 opgenomen waren zijn in het derde cluster geplaatst.

Wanneer deze drie kenmerken met elkaar vergeleken worden valt op dat sommige kenmerken erg goed samengaan. De vier grootste steden hebben bijvoorbeeld alle vier een scherp profiel. En drie van de vier grote steden zitten in het hoogste cluster wat betreft historische binnenstad. Daarnaast lijkt er samenhang te bestaan tussen de aanwezigheid van een historische binnenstad en de scherpte van het profiel: vier van de zes steden die geen of weinig historische monumenten hebben, zitten qua scherpte van het profiel ook in het laagste cluster.

Samenstelling G25			
Amsterdam	738.969	Haarlem	146.931
Rotterdam	599.075	Arnhem	141.747
Den Haag	469.402	Zaanstad	139.733
Utrecht	270.089	Den Bosch	133.628
		Amersfoort	132.854
Eindhoven	207.910	Haarlemmermeer	127.392
Tilburg	198.753	Maastricht	122.449
Groningen	179.216	Dordrecht	119.578
Almere	170.943	Leiden	118.884
Breda	165.831	Zoetermeer	114.131
Nijmegen	157.490	Zwolle	110.866
Apeldoorn	155.979	Emmen	108.251
Enschede	152.996	Ede	105.482

tabel 1 samenstelling G25, gerangschikt naar aantal inwoners per 1-1-2004

Clustering naar historiciteit		
Cluster 1: hoog ratio	Cluster 2: gemiddeld ratio	Cluster 3: laag ratio
Maastricht (13,5)	Utrecht (5,0)	Ede (0,9?)
Leiden (11,5)	Zwolle (4,1)	Enschede (0,8)
Amsterdam (10,0)	Groningen (3,5)	Emmen(0,7)
Haarlem (8,1)	Breda (3,2)	Rotterdam (0,7)
Dordrecht (7,5)	Amersfoort (2,9)	Zoetermeer (0,1)
	Den Haag (2,5)	Haarlemmermeer (0,1)
	Eindhoven (1,9)	Almere (0,0)
	Zaanstad (1,8)	
	Arnhem(1,7)	
	Tilburg (1,6)	
	Nijmegen (1,3)	
	Apeldoorn 1,0)	

tabel 2 clustering steden naar historiciteit

Clustering naar scherpste profiel		
cluster 1: scherp profiel	cluster 2: gemiddeld profiel	cluster 3: geen scherp profiel
Amsterdam(26.0%)	Haarlem(3.1%)	Ede(-)
Rotterdam(24.4%)	Arnhem(2.9%)	Emmen(-)
Den Haag(11.0%)	Nijmegen(2.5%)	Zoetermeer(-)
Maastricht(9.2%)	Breda(2.1%)	Haarlemmermeer(-)
Utrecht(8.6%)	Almere(2.0%)	Zaanstad(-)
Groningen(8.4%)	Tilburg(2.0%)	Apeldoorn(-)
Eindhoven(6.7%)	Leiden(1.8%)	
	Zwolle(1.5%)	
	Enschede(1.2%)	
	Dordrecht(1.1%)	
	Amersfoort(0.9%)	

tabel 3 clustering steden naar scherpste profiel

Resultaten

In het nu volgende deel van het artikel zullen de resultaten van het onderzoek aan de hand van de vier deelvragen worden gepresenteerd.

Aanleiding en doelstelling van citymarketing

De aanleidingen en doelstelling voor citymarketing kunnen in drie categorieën worden onderscheiden. In dertien van de onderzochte steden ziet men citymarketing als een manier om uit een ongewenste situatie of ontwikkeling te komen. Citymarketing wordt dan ingezet voor de economische ontwikkeling van de stad. De tweede aanleiding, die door vijf steden is genoemd, is dat de stad wel een stad *is* met bijbehorende grootstedelijke voorzieningen maar over het algemeen niet zo *gezien* wordt. Deze steden hebben vaak geen historische binnenstad en geen scherp profiel onder het Nederlands Publiek. De derde reden (vijf keer) is een imagoprobleem doordat de identiteit van de stad veranderd is maar het imago daarbij is achtergebleven.

1. Vanuit een probleem naar een sterke stad

In dertien van de onderzochte steden plaatst men citymarketing expliciet in een meer algemeen kader van het welzijn van de stad. In deze steden is de concrete aanleiding een ongewenste situatie (crisis) of ongewenste ontwikkeling. Men verwacht dat een grotere bekendheid en/of een beter imago bij zal dragen aan de (economische) ontwikkeling van de stad. Imago is hierbij dus een soort polsstok om naar een meer gewenste situatie te komen. De doelstelling van citymarketing kan hierbij worden omschreven als *'de stad beter of meer op kaart zetten'*, een uitdrukking die door veel respondenten gebruikt wordt. Dit kan betekenen: een positiever of wenselijker imago creëren, het imago aanscherpen of de algemene naamsbekendheid vergroten.

Centraal in deze doelstelling staat het naar voren brengen van de unieke en onderscheidende kenmerken van de stad. Doelgroepen moeten scherper krijgen wat deze stad te bieden heeft boven andere steden, zodat ze er eerder aan zullen denken zich er te vestigen of er eens een dagje te gaan winkelen. Dit moet bijdragen aan het uiteindelijke doel, namelijk de groei naar een (economisch) gezonde en sterke stad.

Binnen deze hoofdlijn zijn de volgende 'aanleiding en doelstelling' te onderscheiden:

- In zes steden groeide, bij zowel gemeente als partijen in de stad, het besef dat er meer uit de stad te halen was dan op dit moment gebeurde. Dit had voornamelijk betrekking op toerisme en zakelijke bezoekers. Door de stad een grotere bekendheid en/of een scherper imago te geven zouden de mogelijkheden die de stad heeft beter benut worden. Een belangrijk element van citymarketing in deze steden is om de inspanningen met betrekking tot imago van de stad in één organisatie onder te brengen en zo de slagkracht te vergroten.

- In zes steden was de aanleiding een ongewenste economische situatie of negatieve ontwikkeling. Hierbij wordt citymarketing als oplossing ingezet, waarbij via citymarketing het imago dient te veranderen. Het werken aan het imago is dus een manier om het tijt te keren.

Uit het interview in Tilburg: *Begin jaren '90 ging het slecht met Tilburg, vooral economisch. Ineenstorting van de textiel, een beetje vergelijkbaar met Enschede. Dat leverde op dat veel fabrieken sloten in de jaren '70/'80 en dat gaf een enorme economische dreun. Waar het om ging om de stad vooruit te krijgen was economische versterking. Dan kun je van alles doen aan vestigingsvoorwaarden, economisch structuurbeleid etc. En iets anders wat je kunt proberen is iets aan je imago doen. Dat mensen denken dat het daar prettig ondernemen is. Vandaar die slogan, missie: Tilburg moderne industriestad.*

2. Van het imago van een groot dorp naar het imago van een stadse stad

Een tweede reden om aan citymarketing te gaan doen, die in vijf steden is gevonden, is de constatering dat de stad wel een stad is, maar niet als een stad met grootstedelijke voorzieningen gezien wordt. Zoals één van de respondenten het verwoordde: *Emmen wordt niet gezien als een stad met grootstedelijke voorzieningen. Is wel zo, maar dat beeld heeft men in den lande te weinig.* Dit komt bijvoorbeeld naar voren wanneer uit onderzoek blijkt dat het aantal inwoners veel lager wordt ingeschat dan in werkelijkheid het geval is. De doelstelling van citymarketing is hier vooral de grootstedelijke elementen over het voetlicht te brengen: ziekenhuis, opleidingsmogelijkheden, winkelvoorzieningen en uitgaansgelegenheden, zodat daardoor de associatie van grootstedelijkheid ontstaat.

Uit het interview in Enschede: *We willen in eerste instantie, dat is de fase van de campagne nu, de mensen prikkelen, nieuwsgierig maken, ze er op attenderen dat Enschede een echte stad is. De pay-off Stad Enschede is niet zo maar gekozen, want uit onderzoek bleek dat als je mensen vroeg hoeveel inwoners denkt u dat Enschede heeft? zeiden ze: nou 60.000, 70.000, een gemiddelde provinciestad, ergens diep weg achter de IJssel. Nou dat zijn er gewoon 155.000 inmiddels, dus hè met alles wat je als stad hebt: een universiteit, en een groot ziekenhuis.*

In tegenstelling tot de eerste groep speelt de wens om zich te onderscheiden van andere steden niet zo'n grote rol. Sterker nog, deze willen juist geassocieerd worden met andere grote steden. Zij willen hun imago bijsturen door het frame van grote stad op zichzelf toe te passen.

3. Van een vernieuwde identiteit naar een vernieuwd imago

Een derde aanleiding voor het opzetten van citymarketing is het feit dat de stad de afgelopen tijd (kan soms jaren zijn) erg veranderd is, maar dat dat in het beeld niet meegenomen is. Oftewel: de identiteit is veranderd, maar het imago is eigenlijk hetzelfde gebleven. Het grote verschil met de vorige groep is dat niet zozeer de faciliteiten, de gebouwen en dergelijke van de stad veranderd zijn, maar dat de persoonlijkheid van de stad anders is geworden. In zekere zin gaat deze verandering dus een laag dieper dan de verandering naar echte grootstedelijkheid. De doelstelling van de citymarketing is hierbij vaak het naar buiten brengen van de nieuwe identiteit, waarbij met name de persoonlijkheid van de stad gecommuniceerd moet worden. Dit gebeurt door de nieuwe, aantrekkelijke aspecten van de stad over het voetlicht te brengen.

Uit het interview in Rotterdam: *Het was heel erg duidelijk dat op een gegeven moment voor Rotterdam het imago gigantisch achterloopt bij datgene wat de stad te bieden heeft. Het beeld dat mensen hebben van de stad is echt nog steeds het beeld van: er is niks te doen, je kan er niet eten, het uitgaan dat is er gewoon niet, dus er valt echt gewoon helemaal niks te beleven. Die stad die is de afgelopen decennia hartstikke veranderd. (...) Dus vandaar dat het voor ons van belang was om die identiteit van de stad opnieuw vorm te geven, opnieuw in te vullen en aan de hand van de identiteit te gaan communiceren over die stad. Dus promotie te gaan voeren, aan de hand van gerichte citymarketing, nog meer gerichte citymarketing te gaan ontwikkelen en de partijen in de stad ook daarin mee te krijgen.*

In mindere mate speelt dit ook bij zogeheten “new towns” als Zoetermeer en Almere omdat dit steden zijn die de afgelopen 20-30 jaar een enorme ontwikkeling hebben doorgemaakt. Bij veel mensen heeft het beeld dat ze van die steden hebben hier geen gelijke tred mee gehouden.

Net als in de eerste groep steden speelt de wens om zich te onderscheiden hier een belangrijke rol. Het verschil is dat, doordat deze steden uit zo'n veranderingsproces komen, zij onderscheiden meer benaderen vanuit hun identiteit en minder als op zichzelf staande eis aan het imago.

Ten aanzien van de aanleidingen voor citymarketing mag het volgende niet onvermeld blijven. Er is een verband tussen de scherpte waarmee aanleiding of probleemsituaties geïdentificeerd kunnen worden en wat op het gebied van citymarketing gebeurt. Van de elf steden waar een concrete en scherp geformuleerde, soms zelf aantoonbare/ meetbare probleemsituatie is (of was), is in acht gevallen ook duidelijk beleid zichtbaar. Van de dertien steden die een wat onduidelijker aanleiding of probleem beschrijven is in maximaal drie gevallen echt beleid aan te wijzen. Dit is een illustratie van wat één van de respondenten stelde: *je hebt wel een crisis nodig, anders komt er niets van de grond.*

Wanneer er geen concreet citymarketingbeleid tot stand komt, heeft dit vaak te maken gebrek aan draagvlak in de ambtelijke organisatie, de politiek of in de stad. Omdat men toch iets aan de bekendheid en het imago van de stad wil doen, probeert men dan vaak zoveel mogelijk activiteiten, evenementen en dergelijke die er al in de stad georganiseerd onder één noemer te brengen. Het liefst wordt daarbij alles gekoppeld één bepaald thema of aan de pay-off van de stad. Op die manier wordt de stad toch enigszins gepromoot. In negen steden in het onderzoek is deze redenering gevonden.

Strategie van citymarketing

Met op de achtergrond de vraag naar de geschiktheid van marketing voor de stad, zijn er met betrekking tot strategie twee belangrijke onderwerpen: de verhouding tussen identiteit en imago en de doelgroepen van het citymarketing beleid.

1. verhouding identiteit en imago

Met name bij dit thema wordt duidelijk hoe steden worstelen met de vraag in hoeverre en op welke marketing toegepast kan worden op de stad. Over het algemeen zijn de respondenten het erover eens dat er wat betreft de complexiteit een groot verschil is tussen de marketing of het imago van een product en van een stad. Zeventien respondenten vinden het grote verschil dat een stad veel complexer en minder beheersbaar is. Eén respondent stelde: *Ja ik denk gewoon dat een stad promoten veel complexer is, dat je met veel meer dingen te maken hebt dan met één product.* Dit leidt er echter niet toe dat men het concept marketing ongeschikt acht voor de stad.

Een andere gedachte die bij veel steden (op twee na alle) is te vinden, is dat de identiteit van de stad bepaalt welke bandbreedte er is om aan het imago te werken. Een stad zonder historische binnenstad zal veel moeite hebben om zichzelf het imago van een gezellige winkelstad te bezorgen. Deze aanname heeft invloed op de strategie en inhoud van citymarketing. De kernwaarden, waarmee met behulp van communicatie een imago kan worden opgebouwd, worden bepaald door de identiteit van de stad. De doelgroepkeuzes voor wat betreft bedrijven wordt mede bepaald door de beschikbaarheid van ruimte en de al aanwezige bedrijvigheid. Hierdoor kan de gemeente Haarlemmermeer bedrijven aantrekken die veel ruimte nodig hebben, terwijl Leiden zich juist op bio-science bedrijven gaat richten die weinig fysieke ruimte in beslag nemen.

De manier waarop steden het verband tussen identiteit en imago behandelen vormt een continuüm. Aan het ene eind van het continuüm bevindt zich de grootste groep (14 steden). Zij werken vanuit de identiteit aan het imago. Deze steden proberen een imago op te bouwen dat zoveel mogelijk aansluit en gebaseerd is op de identiteit van de stad: *Identiteit is wat wij zijn, wat de stad is. Imago is hoe anderen naar Zwolle kijken. Citymarketing is die twee bij elkaar brengen.* Dat het imago gebaseerd moet zijn op de identiteit is voor hen evident. Eén van de respondenten zei: *Als het product niet goed is kun je mooie verhalen vertellen, maar iedereen die er dan één keer naar die stad hebt laten komen die komt nooit meer terug. Dus wat je dan doet is eigenlijk liegen. Nou, het slechtste wat je in marketing kunt doen is liegen.* Deze strategie is erg naar buiten gericht en gefocused op imago en promotie. De enige vertaalslag die deze steden maken naar de identiteit van de stad (of in marketing termen: naar het product) is in evenementen: ze willen evenementen organiseren die passen bij het imago van de stad en dat ondersteunen. Zes van veertien steden geven aan dit toe te passen. Het is echter discutabel in hoeverre dit laatste echt vertaling naar de identiteit of het product van de stad is. Evenementen zijn voor deze steden middelen om naamsbekendheid te genereren, een boodschap uit te stralen en/of bezoekers naar je stad te halen. Op die manier zijn evenementen dus meer middelen dan identiteitskenmerken.

In het midden van het continuüm bevindt zich de tweede groep, bestaande uit zes steden. Deze steden kijken niet alleen vanuit de identiteit naar het imago, maar ook vanuit het imago naar de identiteit. Vanuit het wensbeeld dat ze graag willen hebben kijken ze naar hun eigen stad en gaan die aanpassen op de gebieden waar dat nodig is. Een vergaand voorbeeld hiervan is een stad die zei: eerst de stad aanpassen, daarna pas profileren.

Die binnenstad heeft gewoon een bepaalde uitstraling gekregen. Het kan natuurlijk nog beter maar het is echt een stuk opgeschoven. Die evenementen mogen er zijn. Er gebeuren heel bijzondere dingen. Dus we vinden dat (...) we het nu wel kunnen gaan neerzetten. En vijf jaar geleden kon je het bezoek nog niet echt waarmaken.

Aan het andere eind van het continuüm bevinden zich twee steden die via het imago aan de gewenste identiteit werken. Zij willen namelijk graag dat bepaalde aspecten van de identiteit van de stad veranderen. Hun strategie is om eerst het imago in de richting van die gewenste identiteit te sturen. Wanneer dat imago er eenmaal is, zal het de mensen en bedrijven aantrekken die stad graag wil hebben, waardoor de identiteit verandert. Vanuit de gedachte dat de identiteit de bandbreedte van het imago bepaalt is dit laatste zeer interessant. Deze steden willen zich blijkbaar niet laten beperken door de huidige identiteit van hun stad. Eén van de respondenten zag dit zelf ook: *En hier doen we dus iets brutaals. Hier gaan we proberen met het veranderen van het imago ook de identiteit te veranderen.* Deze strategie roept wel een bepaalde spanning op: het imago kan dan namelijk maar beperkt gebaseerd worden op de identiteit van de stad. Het succes van deze strategie zal dan ook afhangen van de afstand tussen de oude en nieuwe identiteit: hoe groter de kloof, hoe moeilijker het zal zijn om via het imago de identiteit in de gewenste richting te veranderen.

2. Doelgroepen

Over het algemeen richten steden zich in hun citymarketing op drie doelgroepen: bewoners, bezoekers en bedrijven. Hierbij kan dan nog weer onderscheid gemaakt tussen huidige en potentiële bewoners, bezoekers en bedrijven. Iedere stad legt hierin weer zijn eigen accenten, waarbij ook invloed van stedelijke kenmerken terug te vinden is.

Vijftien steden richten zich in hun citymarketing eerst op eigen bewoners om deze tot ambassadeurs van de stad te maken. Als de inwoners positief zijn over de stad zijn er zoveel (gratis) ambassadeurs als er inwoners zijn. Hierbij is citymarketing in eerste instantie erop gericht de trots van de eigen inwoners op hun stad te vergroten. Als de eigen inwoners trots zijn op hun stad, zullen ze positief over hun stad spreken, waardoor de stad onder hun vrienden en kennissen eerder een positief imago zal krijgen. Werken aan de trots is in de meeste steden hard nodig: slechts vier steden geven aan dat inwoners van nature trots zijn op hun stad.

Eveneens vijftien steden richten zich op het bedrijfsleven. Door nieuwe bedrijven aan te trekken kan meer of nieuwe werkgelegenheid geboden worden aan de inwoners van de stad. Bij het bepalen van het type bedrijvigheid spelen de fysieke mogelijkheden in de stad een grote rol. Sommige steden, zoals Zaanstad, hebben veel fysieke ruimte en kunnen zich dus richten op industrie die deze ruimte nodig heeft. Maar een stad als Leiden heeft die ruimte helemaal niet en die probeert dus ook bedrijvigheid aan te trekken die niet veel ruimte nodig heeft, zoals bio-science bedrijven.

Zestien steden richten zich op bezoekers. Dit kunnen zowel zakelijke bezoekers als toeristen zijn. De reden hiervoor is eigenlijk dat bezoekers geld opleveren voor de stad. Ze winkelen, gaan uit eten en overnachten in hotels. Het soort bezoekers dat men naar een stad wil trekken wordt ingegeven door wat een stad te bieden heeft. Een historische binnenstad trekt bijvoorbeeld winkelend publiek aan, maar een stad als Apeldoorn, die een dergelijke binnenstad niet heeft, kan bezoekers trekken door attracties als de Apenheul en Paleis Het Loo. Voor Amsterdam geldt dat het behalve toerisme ook zakelijke bezoekers aan wil trekken. In congressentra als de RAI en het feit dat er veel hoofdkantoren van grote ondernemingen zitten, heeft Amsterdam op dat gebied ook veel te bieden.

Een interessante gedachte over toerisme werd door één van de respondenten als volgt verwoord: *Toerisme is bij ons de kern, ook omdat toerisme een beetje de voorloper is van heel veel ontwikkelingen. Ik bedoel, een toerist is een student, is iemand met een bedrijf, is iemand met een huis, met een gezin. (...) [in] zo'n piramide van mensen die bij je komt, de toerist zit ergens bovenop, (...). Met toerisme haal je dus niet alleen toerisme binnen, maar laat je ook de andere potentiële doelgroepen de stad ervaren.*

Het management van citymarketing

In de interviews komt naar voren dat de praktijk weerbarstig is. Het komen tot ambities waarbij citymarketing een rol kan spelen is niet zo moeilijk. Juist in het komen tot praktisch handelen en concrete organisatie komen veel gemeenten problemen tegen. Wat betreft het management en organisatie van citymarketing en het komen tot praktisch beleid zijn de volgende thema's gevonden: de samenwerking tussen publieke en private partijen binnen de stad, het draagvlak en het gebruik van onderzoek en externe expertise. Per thema zullen hieronder de resultaten worden weergegeven.

1. Publiek-private samenwerking

Een belangrijke vraag met betrekking tot de inrichting van een citymarketingorganisatie is die naar de verhouding tussen publieke en private partijen. Achtergrond hiervan is dat de gemeente weliswaar een centrale speler is in de stad en derhalve ook een belangrijke rol speelt bij het vermarkten ervan, maar dat *'de gemeente niet de stad is.'* Eén van de respondenten stelt dat die samenwerking belangrijk is omdat *je als gemeente niet de enige bent die beeldbepalend is voor de stad. Sterker nog, je bent maar één van de vele spelers. Nog sterker, niet eens de belangrijkste, waarschijnlijk. Er zijn vele partijen in zo'n stad bezig, die door hun handelen het beeld van de stad vormen. En andersom, in hun handelen afhankelijk zijn van het beeld van die stad.*

Wie precies overlegt met wie varieert sterk en wordt bepaald door de situatie in de stad en het doel van citymarketing. Voor Maastricht is toerisme belangrijk en dus is er gesprek met de horeca, musea en evenementorganisatoren. In Almere spelen de daar gevestigde bedrijven een belangrijke rol omdat deze krachtige boodschapper zijn als het gaat om vertellen dat het ondernemingsklimaat er zo goed is. Een aantal partijen wordt frequent genoemd als (gewenste) gesprekspartners: grote bedrijven in de stad, de musea, organisatoren van evenementen en winkeliersverenigingen.

In de praktijk wordt de vraag naar de verhouding tussen publieke en private partijen op verschillende manieren beantwoord.

- In vier gevallen is er een nieuwe organisatie gestart, buiten de ambtelijke gemeente, die zich uitsluitend met citymarketing bezig houdt. In twee gevallen is dit de plek waar publieke en private partijen letterlijk samen werken. Binnen het door de lokale overheid gestelde beleidskader ontwikkelen zij citymarketing beleid en voeren ze dit uit. In de twee andere steden is deze nieuwe organisatie vooral uitvoeringsinstantie. Hierbij wordt een strategie voor de lange termijn vastgelegd, in samenspraak met de gemeente. De invulling en uitvoering hiervan ligt bij dit orgaan.
- In elf steden is het publiek-private overleg niet geformaliseerd maar is er wel gesprek tussen de gemeente en private partijen in de stad. Bij zes steden gaat die vorm van overleg en samenwerking goed. Gemeente en organisaties kunnen elkaar vinden, zijn uit op hetzelfde doel en zien de noodzaak om in citymarketing samen op te trekken. In vijf steden is het contact tussen overheid en private partijen erg moeizaam. Het grote struikelblok is vaak dat private partners moeite hebben mee te werken aan een gezamenlijk doel.

In dit citaat beschrijft een respondent hoe het tot stand komen van citymarketing gestrand is: *Ook omdat al die partijen maar zaten te kissebissen van: als jullie mode doen dan haken wij af want daar kunnen wij niks mee en dan doen wij gewoon ons eigen ding. (...) de één zei: als jullie sport gaan doen (...) dan doen wij niet mee want daar kunnen wij niks mee.*

2. Draagvlak

Het organiseren van citymarketing heeft ook te maken met het draagvlak ervoor. De aanwezigheid van dit draagvlak, in de ambtelijke organisatie en/ of in de stad, is door respondenten het meest genoemd als randvoorwaarde voor goeie citymarketing (25 keer). Twee soorten draagvlak kunnen onderscheiden worden.

Draagvlak in de stad, of *'je partners mee hebben'* zoals dat vaak wordt genoemd, is nodig om ook echt als stad te opereren. Zoals al eerder gesteld, zijn er veel meer partijen dan alleen de gemeente die beeldbepalend zijn en de medewerking van deze partijen is nodig om de stad op de kaart te kunnen zetten. Maar dit blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Iedere partij in de stad richt zich vooral op zijn eigen domein. En het vinden van een gemeenschappelijk doel waar alle belangrijke partijen zich aan willen committeren is erg moeilijk.

De meest basale vorm van draagvlak is als partijen instemmen met de doelstellingen en strategie voor citymarketing. Deze instemming probeert men te krijgen door in gesprek te gaan met stedelijke partners. Naarmate het draagvlak toeneemt willen niet alleen meer stedelijke partners aanhaken, maar groeit ook de bereidheid om actief bij te dragen aan het verwezenlijken van de gemeenschappelijke doelstellingen van citymarketing. De meest vergaande vorm hiervan is het tekenen van een convenant tussen alle betrokken (publieke en private) partijen waarin het beleid en de bijdrage van verschillende partners is vastgelegd.

Ook draagvlak binnen de ambtelijke organisatie en de politiek is onmisbaar. Dertien respondenten geven aan dat citymarketing alleen van de grond kan komen als de politiek erachter staat. Het lijkt er ook op dat als de politiek het serieus neemt en zich ervoor in wil zetten, er ook meer mogelijk is: in Rotterdam is burgemeester Opstelten brandmanager van Rotterdam en in Amsterdam zit de wethouder van EZ in de het DB van Amsterdam Partners, de citymarketing organisatie. Dit is een zeer duidelijk signaal richting de ambtelijke gemeente, maar ook naar partners in de stad, dat citymarketing voor de politiek een serieus thema is en dat vergroot de bereidheid van partijen om mee te werken. Maar ook draagvlak binnen de ambtelijke organisatie is erg belangrijk: een afdeling communicatie of EZ kan niet zelf citymarketing gaan organiseren maar het moet verweven worden in de breedte van het gemeentelijk beleid. Ook dit begint met het bespreken van de behoeften en de mogelijkheden die citymarketing kan leveren aan het welzijn van de stad. Maar wil citymarketing structureel impact hebben, dan zal het ook in gemeentelijk beleid vastgelegd moeten worden en zullen beleidsmakers daaraan gehouden moeten zijn.

3. Onderzoek

Door de steden in dit onderzoek worden twee typen onderzoek gedaan. Zes steden hebben onderzoek gedaan of laten doen om hun identiteit of kernwaarden te bepalen. Deze kernwaarden staan centraal in hun citymarketing. Van deze zes steden is er bij vier steden inmiddels ook duidelijk uitgewerkt en vormgegeven citymarketingbeleid. De tweede vorm van onderzoek betreft het monitoren van de effecten van citymarketing, waar ook een nulmeting ook bijhoort. In zes steden maakt dit deel uit van het beleid.

Een minderheid van de steden doet dus een bepaalde vorm van onderzoek in het kader van citymarketing. Voor het bepalen van de inhoud baseert de meerderheid zich op eigen ideeën of maakt geen keuzes in de uit te dragen boodschappen. En voor het bepalen van 'waar staan we nu eigenlijk' kijkt men meer naar algemene bekendheids- of imagoonderzoeken van LAGroup of de Stedenpeiling Nederlandse Gemeenten. Maar dat is geen monitoring van het effect, laat staan van de effectiviteit van citymarketing.

4. Externe expertise

Met betrekking tot het bepalen van de strategie van citymarketing en de verhouding tussen identiteit en imago is er nog een ander belangrijk aspect, namelijk het betrekken van kennis en expertise van externe partijen. Slechts vier steden hebben dergelijke expertise structureel in het tot stand komen van hun citymarketingbeleid betrokken. Externe partijen kunnen zeer scherp aanwijzen wat een stad wel en niet kan waarmaken, zoals ook uit onderstaand citaat blijkt.

(...) om dat te kunnen beschrijven moet je een frisse blik hebben op die stad, dan moet je ook geen positie hebben in die stad. Maastricht beweert culturele stad te zijn. Dat is één van de beweringen die we plegen. Berenschot zegt: jullie zijn helemaal geen culturele stad. Jullie culturele profiel is goed voor een provinciestadje van 120.000 inwoners, maar zeker niet onderscheidend. En het blijft ver achter bij de verwachtingen. Nou dat soort zaken, dat zijn harde noten die gekraakt moeten worden, en die kun je alleen maar kraken als je van buiten komt.

Dat dergelijke expertise zo weinig ingeschakeld wordt mag op z'n minst verbazingwekkend worden genoemd. De ambtelijke gemeente, vaak initiatiefnemer in citymarketing, heeft van origine de marketingexpertise niet in huis. Bovendien worden er door respondenten veel knelpunten aangeduid en zaken genoemd waar men moeite mee heeft. Hier zou advies van buiten de eigen organisatie en de stad, wat in het bedrijfsleven al zeer gebruikelijk is, een helpende hand kunnen bieden.

Invloed van stedelijke kenmerken

Ten aanzien van het citymarketingbeleid zou verwacht mogen worden dat stedelijke kenmerken, die toch iets zeggen over de identiteit van de stad, grote invloed hebben op de inhoud van citymarketing. Het zijn tenslotte, in zekere zin, die stedelijke kenmerken die vermarkt moeten worden. Maar de invloed van identiteitskenmerken als grootte en historiciteit is kleiner dan verwacht mag worden. Dit illustreert dat er voor de inhoud van citymarketing vooral naar de wenselijkheid (imago) en maar weinig naar de feitelijkheid (identiteit) wordt gekeken.

Dat de stedelijke kenmerken wel degelijk een rol spelen is zichtbaar bij de elementen waar deze invloed wél zichtbaar is. Dan onderstrepen de resultaten namelijk dat de bandbreedte voor wat betreft het werken aan het imago bepaald wordt door de identiteit van de stad. De volgende elementen zijn te onderscheiden.

In tabel 4 is de mate van aanwezigheid van historische monumenten uitgezet tegen de keuze voor de doelgroep toeristen. Hieruit blijkt dat naarmate de monumentendichtheid toeneemt, meer steden zich in hun strategie gaan richten op het aantrekken van toeristen en bezoekers.

	gericht op bezoekers	
	ja	nee
lage monumentendichtheid	2	5
gemiddeld monumentendichtheid	6	6
hoge monumentendichtheid	5	0

tabel 4 aantal steden gericht op toerisme naar historiciteit

Dit correspondeert met het idee dat de aanwezigheid van een historische binnenstad het makkelijker maakt om bezoekers te trekken. Illustratief voor deze gedachtegang is het volgende citaat: *Wij hebben hier dat is weer die identiteit, een prachtige winkelstad. We hebben een hele mooie oude binnenstad, hier moeten toch mensen naar toe te halen zijn. (...) En daar kiezen we ook bewust voor, om onze binnenstad zo historisch mogelijk te houden. En zo goed mogelijk te beheren. Want die willen we juist inzetten voor dat toerisme.* Een groot voordeel van een historische binnenstad is dat mensen snel een beeld hebben bij de stad dat ze aanspreekt.

Ook bij de steden met weinig historische elementen is dit laatste terug te vinden. Van de zeven steden met weinig historische monumenten (zie tabel 5) willen er vier hun stad meer het imago geven van een echte stad met grootstedelijke voorzieningen. Van de steden met een hoge monumentendichtheid vind geen enkele het nodig om zichzelf meer als een echte stad neer te zetten. Ook dit wijst erop dat grootstedelijkheid in de ogen van het publiek sterk met historische elementen als monumenten geassocieerd is.

	aanleiding/ doelstelling		
	kaart	stads	imago
lage monumentendichtheid	--	4	2
lage monumentendichtheid	7	1	--
hoge monumentendichtheid	9	--	--

tabel 5 aanleiding/ doelstelling citymarketing naar historiciteit

Van de zes steden met het minst scherpe profiel hebben er drie op dit moment geen citymarketing beleid. In de drie andere steden heeft men wel evenementenbeleid of doet men promotie richting eigen inwoners, maar van citymarketingbeleid is eigenlijk geen sprake. Van de zes steden met het scherpste profiel is in vier gevallen de citymarketing strategie sterk ontwikkeld en in praktijk gebracht. Er vanuitgaande dat een heldere identiteit en een scherp profiel met elkaar samenhangen, wijst dit erop dat steden waarbij het minder uitgesproken is wat de identiteit van de stad is, meer moeite hebben om te komen tot een strategie om de stad te vermarkten.

De hypothese dat grotere steden (G4) minder moeite zouden hebben met het komen tot citymarketingbeleid dan kleinere steden (G21-G25) blijkt niet hard te maken. Van de G4 is het in twee steden op het moment van onderzoek lopend beleid, en in twee steden is het in ontwikkeling. Daarin doen deze steden het niet beter dan de kleinere steden uit het onderzoek.

Discussie

Aanleiding voor dit onderzoek was de constatering dat citymarketing in opkomst is maar dat steden moeite hebben met het inhoud en vorm geven hieraan. Zowel in de praktijk als in de literatuur bleek het begrip citymarketing zeer divers te worden geïnterpreteerd en gebruikt. In dit onderzoek is, op basis van vier vragen, gekeken naar hoe steden in Nederland hun citymarketing-beleid vormgeven. Ten aanzien van de vierhoofd vragen is het volgende gevonden.

Er zijn drie typen 'aanleiding en doelstellingen' te onderscheiden, waarbij in alle drie de gevallen het imago centraal staat: vanuit een probleemsituatie het imago gebruiken voor de (economische) ontwikkeling van de stad, het imago van 'een groot dorp' omvormen naar het imago van een stad met bijbehorende grootstedelijke voorzieningen en vanuit een nieuwe identiteit werken aan een nieuw imago. Een belangrijke eis die aan het imago wordt gesteld is dat het onderscheidend moet zijn. Bij de eerste en derde aanleiding wil men zich graag onderscheiden van andere steden, bij de tweede aanleiding wil men juist geassocieerd worden met andere grote steden. Hier is dus al te zien dat niet transacties centraal staan (zoals bij marketing), maar het imago en de bijdrage die dat kan leveren aan de stad.

Bij het vormgeven van de strategie voor citymarketing blijkt de verhouding tussen identiteit en imago het centrale thema. Hier wordt divers mee omgegaan, maar over het algemeen ligt het uitgangspunt en gaat de grootste aandacht naar het imago en vindt de vertaling naar identiteit veel minder plaats. Wat betreft een tweede aspect van de strategie, doelgroepen, is er grote eensgezindheid: bewoners, bezoekers en bedrijven worden door vrijwel iedereen genoemd.

Bij het vormen van de citymarketingorganisatie is de verhouding tussen stad en gemeente het voornaamste thema. Het tot stand van komen van en de vorm van de citymarketing organisatie is afhankelijk van de aanwezigheid van draagvlak binnen de ambtelijke gemeente, de politiek en in de stad. In de ontwikkeling en uitvoering van citymarketingbeleid wordt weinig gebruik gemaakt van onderzoek om tot kernwaarden te komen of de effecten van het beleid te monitoren.

Op een aantal punten is de invloed van stedelijke kenmerken op het citymarketingbeleid aan te wijzen. Steden mét een historische binnenstad richten zich meer op het trekken van bezoekers en hebben over het algemeen een relatief scherp profiel. Steden die meer als echte stad gezien willen worden hebben vaak geen historische binnenstad en hebben ook geen scherp profiel. Grotere steden hebben vaak al een scherp profiel.

Eén van de wensen was bij dit onderzoek was om materiaal te verzamelen dat bij kan dragen aan de ontwikkeling van citymarketing theorie die aansluit op en werkbaar is in de praktijk. Op basis van de resultaten kunnen de volgende aanbevelingen voor theorieontwikkeling worden gedaan. Het eerste thema van het theoretisch kader van dit onderzoek was verschijnsel citymarketing: hoe daar betekenis aan te geven? Het blijkt dat citymarketing vooral wordt gebruikt als een containerbegrip voor alles wat met de promotie en het imago van de stad te maken heeft. Wan-

neer men dit vanuit de marketingmix beschouwt, is er dus eenzijdig veel aandacht is voor de p van promotie en wordt de vertaling naar bijvoorbeeld het product beduidend minder gemaakt. De vraag is: moeten de marketingprincipes meer worden gevolgd of moet het probleem anders gedefinieerd en de oplossing dus ook ergens anders gezocht worden? Op grond van dit onderzoek verdient dit laatste aanbeveling.

De belangrijkste reden hiervoor is gelegen in het concept van marketing. Het principe en de techniek van marketing, waarin transactie centraal staat, is ontwikkeld voor producten of diensten. Deze producten of diensten worden geproduceerd of geleverd door bedrijven of organisaties. Wanneer marketing wordt toegepast op een stad, wordt die stad dus eigenlijk beschouwd als dienst of product. Maar daarmee wordt de stad geen recht gedaan. De stad is veel beter te vergelijken met een organisatie of bedrijf die diensten of producten levert. De stad heeft weliswaar producten en kan diensten leveren, maar is als geheel beter te vergelijken met een producent dan met een product. Bovendien komt de beperkte maakbaarheid van een stad veel meer overeen met de maakbaarheid van een organisatie dan van een product.

Een tweede reden voor het niet strikter toepassen van marketing zit in de centrale plek die transacties in marketing innemen. De relaties die er zijn tussen een stad en zijn bewoners, bezoekers en bedrijven, zijn breder dan alleen transactionele relaties. Een heleboel zaken kunnen niet redelijk in termen van transacties getypeerd worden. Als zodanig vindt er geen transactie plaats tussen een stad en zijn 'afnemers'. Een stad zelf verdient geen geld, draait geen omzet, etc. De transactie vindt plaats tussen elementen uit de stad (zoals winkeliers, musea, huiseigenaren, grondbezitters) en afnemers.

Hieruit volgt dat er onderscheid moet worden gemaakt tussen relaties waarbij sprake is van transacties en relaties waarbij daar geen sprake van is. Waar inderdaad sprake is van transacties, zijn marketing principes goed toepasbaar op de stad en dan moeten die ook gebruikt worden. Maar waar die transactie *niet* plaatsvindt kan marketing beter niet toegepast worden. Veel van het slecht ontwikkeld zijn van citymarketing heeft er mee te maken dat men marketing wil toepassing waar geen sprake is van een transactie en dat levert problemen op waar men niet uitkomt.

Een vruchtbaarder perspectief op het imago en de identiteit van de stad is dat van de organisatieidentiteit. Er is namelijk grote gelijkenis tussen een organisatie of bedrijf en een stad. Een stad is zelfs een bepaalde organisatievorm. Een van de grote overeenkomsten is de plek die mensen er in hebben. Zij 'maken' voor een belangrijk deel de stad (of de organisatie), maar ze zijn moeilijk stuurbaar. Daarom is het erg belangrijk dat inwoners trots zijn op hun stad en ambassadeur worden. Daarnaast komen de mate van complexiteit van organisatie en stad veel meer overeen dan de mate van complexiteit van een product en een stad.

Voor de stad als geheel is het dan ook geschikter het uitgangspunt te nemen in de literatuur over identiteit en imago van organisaties en bedrijven. De stad als geheel is dan de organisatie of het bedrijf en een aspect van dat bedrijf is dat er producten worden gemaakt die vermarkt

moeten worden. Een belangrijke consequentie hiervan is dat er meer aandacht uitgaat naar de identiteit (en het imago) van de stad dan op dit moment het geval is. Het imago van de stad wordt vormgegeven door middel van communicatie, op basis van de identiteit (Balmer 1999). Een onderdeel van de identiteit van de stad is dat zij bepaalde producten levert. Marketing heeft daarmee dus betrekking op aspecten van de stad en niet op de stad als geheel. Het werken aan het imago en de identiteit van de stad en het vermarkten van producten van de stad worden zo dus twee samenhangende maar onderscheiden verschijnselen.

Wanneer het gaat over het management van het imago van de stad, betekent het dat dit door en vanuit de stad dient te gebeuren. Het is het belang van de stad en de verantwoordelijkheid van de stad. Om de vergelijking met het imago van organisaties vast te houden: iedereen in een organisatie speelt een rol bij het neerzetten van een bepaald imago. Weliswaar speelt de afdeling communicatie een grote rol bij het bepalen van de inhoud, maar het uitdragen ervan is iets van de hele organisatie. Hierin zal eerst aandacht moeten zijn voor de identiteit: wie zijn wie als stad? Vanuit die identiteit kan dan gewerkt worden aan het imago.

Eenzelfde redenering is op te zetten voor het vermarkten van de stad. Het vermarkten van producten van de stad zal gecoördineerd moeten worden door een soort marketingafdeling. Alle partijen in de stad die aan die producten meewerken zullen hier bij betrokken moeten zijn. En de marketing die plaatsvindt heeft betrekking op de producten en niet op de stad als geheel.

Voor beide componenten geldt dat het alles te maken heeft met de stad als geheel, maar dat er wel een zelfstandig orgaan in het leven geroepen moet worden met een coördinerende en uitvoerende taak. Dit orgaan zal dus twee aandachtsgebieden moeten hebben: het algemene imago van de stad (gelinkt aan de identiteit) en de marketing van producten van de stad waarbij directe transactie mogelijk is. De gemeente zal hierin nadrukkelijk betrokken moeten zijn. Zij is één van de meest invloedrijke spelers in die stad. Maar het managen van identiteit en imago of de rege van citymarketing kan niet bij de gemeente liggen. In de eerste plaats omdat gemeente maar één van de spelers in de stad. In de tweede plaats omdat een gemeente ook andere belangen dient te behartigen dan de afstemming van vraag en aanbod of het werken aan het imago.

De gemeente is hoeder van het algemeen belang. Wanneer de citymarketing de verantwoordelijkheid is van de gemeente is de kans op conflicterende belangen groot, waardoor de continuïteit van het beleid in gedrang komt. Op grond hiervan is een tweetal vragen voor vervolgonderzoek te formuleren. In de eerste plaats de vraag wat stedelijke identiteit eigenlijk is en in hoeverre de concepten zoals die gebruikt worden in de organisatie-identiteit geschikt zijn voor steden. Een veel gebruikte definitie van de identiteit van organisaties is die van Albert & Whetten (1985). Zij stellen dat het in organisatie-identiteit gaat om de centrale, continue en onderscheidende elementen van de organisatie. Het is denkbaar dat voor steden andere en hele concrete zaken tot de identiteit van de stad behoren. Bijvoorbeeld historische elementen, geschiedenis en dergelijke.

Het zou goed zijn wanneer zowel van de wetenschap als vanuit de praktijk zou worden gekeken naar wat nu de kernelementen van stedelijke identiteit zijn. Een andere vraag is wat het belang is van respectievelijk het imago van een stad als geheel en de marketingactiviteiten ten aanzien van de product-elementen van de stad. Het valt te verwachten dat verschillende stakeholders hierin verschillende accenten leggen. Toeristen kunnen geen transactie aangaan met de stad Amsterdam, wel met elementen uit die stad, zoals de horeca en musea. Het is interessant om te onderzoeken waar zij gevoeliger voor zijn: voor het algemene imago van de stad of voor de marketing van specifieke elementen, zoals de hotels en de musea. In het laatste geval is marketing werkbaar, in het eerste geval niet. Voor een bedrijf dat zich wil vestigen op een bedrijventerrein ligt dat waarschijnlijk heel anders. Waar laten bedrijven zich bijvoorbeeld in eerste instantie door leiden: door een juiste prijs-kwaliteitverhouding en productaspecten als bijvoorbeeld bereikbaarheid, of door het imago van een stad?

Literatuur

- Abratt, R. (1989). A New Approach to the Corporate Image Management Process. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 63-76.
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Allesandri, S.W. (2001). Modelling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communication: An International Journal*, 6 (4), 173-182.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city*. London: Bellhaven Press.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. (1994). Marketing and place promotion. In J.R. Gold, & S.V. Ward (Eds.), *Place Promotion, The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Avraham, E. (2004). Media Strategies for improving an unfavorable city image. *Cities*, 21 (6), 471-479.
- Avraham, E. (2000). Cities and their news media images. *Cities*, 17 (5), 363-370.
- Balmer, J.M.T & Grey, E.R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: an International Journal*, 4 (4), 171-176.
- Barke, M. & Harrop, H. (1994). Selling the industrial town: identity, image and illusion. In J.R. Gold, & S.V. Ward (Eds.), *Place Promotion, The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and regions*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bennet, L. & Koudelova, R. (2001). Image selection and the marketing of downtown areas in London and New York. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (3), 205-220.
- Berg, L. van den, Klaassen, L.H. & Meer, J. van der (1990). *Strategische City-Marketing*. (serie bedrijfskundige signalementen). Schoonhoven: Academic Service.
- Boerema, E.M. & Sondervan, H.J. (1998). Ondernemersgerichte citymarketing. *Tijdschrift voor Marketing*, januari 1988.
- Bramazza, I. (1996). *The competitiveness of the European city and the role of urban management in improving the city's performance*. Tinbergen Institute Research Series. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Bradley, A. Hall, T. & Harrison, M. (2002). Selling Cities. Promoting New Images for Meetings Tourism. *Cities*, 21 (1), 61-70 .
- Bramwell, B. & Rawding, L. (1996). Tourism Marketing Images of Industrial Cities. *Annals of Tourism Research*, 23 (1), 201-221.
- Braun, E. Otgaar, A. & van den Berg, L. (2003). *Op weg naar een geïntegreerde aanpak van city-marketing: ervaring met citymarketing in Barcelona, Basel, Birmingham en Göteborg*. Rotterdam: Euricur.
- Buursink, J. (1991). *Steden in de markt: het elan van citymarketing*. Muiderberg: Coutinho.
- Buurma, H. (2001). Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. *European Journal of*

Marketing, 35 (11/12), 1287-1300.

Cousins, L. (1990). Marketing Planning in the Public and Non-profit Sectors. *European Journal of Marketing*, 24 (7), 15-30.

Dey, I. (1999). *Grounding Grounded Theory*. Guidelines for Qualitative Inquiry. London: Academic Press.

Daniels, A.J. (1995). *Strategische planning van steden: Een benadering vanuit City Marketing*. Rotterdam: RIBES.

Foxall, G.(1989). Marketing's domain. *European Journal of Marketing*, 23 (8) 7-22.

Knoester, T. (1987). City marketing van stedelijk Utrecht. *Tijdschrift voor Marketing*, september 1987.

Kotler, P. Asplund, C. Rein, I & Haider, D.H. (1993). *Marketing Places Europe*. New York: The Free Press.

Kriekaard, T. (1993). *City Marketing Management*. Rotterdam: RIBES.

Kriekaard, T. (1994). *Het domein van city marketing: een bijdrage aan theorieontwikkeling*. Rotterdam: RIBES.

Kriekaard, T. &Vis, A. (1995). *City Marketing in Nederland*. Rotterdam: RIBES.

MarketingTribune –Dossier citymarketing. MarketingTribune nr 19 woensdag 20 september 2005.

Markwick, N & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 396-409.

Marlet, G.A. & Woerkens, C.M.C.M. Van. (2004). *Atlas voor gemeenten 2004*. Utrecht: Stichting Atlas voor gemeenten.

McAllister, M. (2001). Grounded Theory in Genetic Counseling Research. *Journal of Genetic Counseling*, 10 (3) 233-250.

Kleuver, J. de Lugmeijer, E. & Mier, P. (2004). *Landelijke Stedenpeiling: wat vinden Nederlanders van hun steden?* Groningen: DSP-groep.

Short, J.R. Benton, L.M. Luce, W.B. & Walton J. (1993). Reconstructing the image of an industrial city. *Annals of American Geographers*, 83, 207-224.

Schreiner, F.A.M. (1987). City Marketing: van product- naar klantgerichtheid. *B & G*, september 1987.

Strauss, A. & Corbin, J. (1999). Grounded Theory Methodology: An Overview. In N.K. Denzin & S.L. Yvonna (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Vis, A. & Kriekaard, T. (1993). *City Marketing in Nederland: een inventarisatie bij Nederlandse Gemeenten*. Rotterdam: RIBES.

Warnaby, G. & Davies, B.J. (1997). Commentary: Cities as service factories. Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25 (6), 204-210.