**De Grachtenhuizen**

*Met het Amsterdam Museum als moederschip*



Afstudeeronderzoek

David Howes Smith, 1213724

9 januari 2012

Bedrijf: Amsterdam Museum

Hogeschool Utrecht, Instituut voor Communicatie

Communicatiemanagement, Utrecht

Afstudeerbegeleider: Marianne Klaassen

**Voorwoord**

Toen mijn stage bij het Amsterdam Museum begon had ik al snel door dat ik in een ambitieuze en dynamische organisatie terecht was gekomen. Al tijdens het sollicitatiegesprek kwamen de verzelfstandiging en de diepgaande marketingsamenwerking met Museum Geelvinck uitgbreid ter sprake. Op mijn eerste werkdag werd officieus bekend gemaakt dat een samenwerking met het Bijbels Museum en Museum Ons’ Lieve Heer op Solder in voorbereiding was. Toen ik op zoek ging naar een mogelijk onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek hoefde ik daar dan ook niet lang over na te denken. Een ambitieus marketingproject, dat nog volledig in de kinderschoenen stond, tussen verschillende musea binnen de Amsterdamse grachtengordel. Voor mij, als afstuderend commerciële communicatiestudent, een ultieme uitdaging om mij een weg te banen in een chaotische museale wereld waar strategie in de praktijk vaak ondergeschikt is aan uitvoering. Bij aanvang van mijn onderzoek kwam ik er dan ook snel achter dat een gebrek aan strategisch beleid in de samenwerking een grote afbreuk doet aan de efficiency. Ook merkte ik bij het opzetten van het onderzoek dat ik, gezien de complexiteit en omvang van de situatie, niet per definitie de kennis en onderzoeksvaardigheid tot mijn beschikking had om dit vraagstuk op te lossen. Desondanks zag ik dit onderzoek als de uitdagende proef om mijn strategische vaardigheden op het gebied van marketing en communicatie te tonen. Voor u ligt een document dat ik u met genoegen en gepaste trots presenteer.

Graag wil ik in het bijzonder Wendy Janssen van het Amsterdam Museum danken voor haar support en geduld. Van het Amsterdam Museum wil ik ook Björn Stenvers danken voor zijn grote hoeveelheid input en bertouwbare documentatie die hij aan mij beschikbaar stelde. Matthijs Bakker, die inmiddels bij het Van Gogh Museum werkzaam is, wil ik danken voor het delen van zijn ervaring en regelmatige uitlegmomenten. Vanuit de Hogeschool Utrecht wil ik Marianne Klaassen danken voor haar coaching en feedback. Bart Brantsma wil ik danken voor zijn feedback en adviezen op het terrein van marketing. Verder wil ik mijn ouders, Paul en Jacqueline Howes Smith, in het bijzonder noemen omdat ik zonder hun support deze scriptie nooit had kunnen schrijven.

David Howes Smith,

December 2011

**Managementsamenvatting**

Het Amsterdam Museum is per 1 januari 2009 verzelfstandigd en moet sinds die datum samen met zijn dependence Museum Willet-Holthuysen trachten commercieel op eigen benen te staan. Waar de musea voor die tijd onderdeel uitmaakten van de Dienst Historische Musea van de Gemeente Amsterdam kan de organisatie thans ‘slechts’ rekenen op een gemeentelijke subsidie maar is het bovenal zelf verantwoordelijk voor zijn eigen succes. Sinds de verzelfstandiging probeert de organisatie van het museum zijn continuïteit zo succesvol mogelijk te waarborgen. Dit heeft in de afgelopen drie jaar geresulteerd in een aantal belangrijke veranderingen binnen de organisatie van het AM:

* Professionalisering van marketing en communicatie (2009);
* Museale samenwerkingen op gebied van marketing en communicatie;
* Vernieuwde opzet van de vaste tentoonstelling: Amsterdam DNA (2011);
* Naamsverandering; van Amsterdams Historisch Museum naar Amsterdam Museum (2011);
* Vernieuwde huisstijl van het museum (2011).

Met de komst van de nieuwe afdeling *Marketing en Communicatie* kwamen een aantal intermuseale samenwerkingen binnen dat vakgebied tot stand. Dit onderzoek richt zich op één van die samenwerkingen.

Tussen september 2009 en juni 2010 initieerde het AM een samenwerking tussen een zestal relatief kleine musea binnen de Amsterdamse grachtengordel. Deze grachtenmusea hebben allen één gemeenschappelijk element: het zijn alle zes voormalige woonhuizen aan de gracht waar ooit zeer (invloed)rijke Amsterdammers in woonden. De samenwerking bestaat naast het AM uit:

* Museum Willet-Holthuysen;
* Museum Geelvinck;
* Het Bijbels Museum;
* Museum Ons’ Lieve Heer op Solder;
* Museum Van Loon;
* Het Grachtenhuis.

Het doel van deze samenwerking bestaat uit het waarborgen van het collectieve voortbestaan door onderling kennis en middelen op het gebied van marketing en communicatie te delen. Het Amstedam Museum wil deze grachtenmusea gezamenlijk onder één merknaam op de markt brengen; een complexe ambitie aangezien deze samenwerking bestaat uit zes verschillende organisaties met ieder eigen specifieke wensen en belangen. De hoofdvraag van dit onderzoek richt zich dan ook op de vorm die de samenwerking op het gebied van communicatie moet krijgen:

***Wat moet de rol van het Amsterdam Museum, als ‘moederschip’ van De Grachtenhuizen, zijn en hoe kan de samenwerking tussen de genoemde partijen op het gebied van communicatie maximaal effectief worden?***

Na afloop van het afgebakende onderzoek waarin de benodigde analyses omtrent de interne en externe situatie van het Amsterdam Museum en De Grachtenhuizen zijn uitgevoerd en samengevat, zijn de onderstaande conclusies te trekken.

Wanneer gekeken wordt naar de huidige en gewenste situatie is te concluderen dat de samenwerking van De Grachtenhuizen op zowel korte als lange termijn noodzakelijk is voor het succesvol voortbestaan van de betrokken grachtenmusea. Hier is een aantal argumenten voor te noemen die uit de analyses naar voren komen:

* Het onderling met elkaar delen van financiële, personele en cognitieve middelen kan zorgen voor efficiency;
* De samenwerking zorgt voor een zichtbaar groter organisatienetwerk en een breder bereik;
* De Grachtenhuizen bezet als collectief een sterke positie ten opzichte van de concurrentie;
* Gezamenlijk is een sterke positionering van het cultuurhistorisch thema ‘wonen aan de gracht’ mogelijk waarmee ook optimaal geprofiteerd kan worden van sociaal-culturele ontwikkelingen als de UNESCO-werelderfgoedstatus alsmede het grachtengordeljaar in 2013;

In de samenwerking is het AM naast initiator, de enige partij die over voldoende kennis en middelen beschikt om hier een leidende in rol te spelen. Daarbij kan aangenomen worden dat het AM, dat veruit de meeste bezoekers trekt ook de grootste naamsbekendheid geniet. Daarmee ligt het voor de hand dat de verantwoordelijkheid voor het vormen van een goed collectief organisatie-, marketing- en communicatiebeleid voornamelijk bij het AM ligt.

Objectief gezien ondersteunen bovenstaande stellingen de conclusie dat samenwerking noodzakelijk maar ook uitvoerbaar is. Tegelijkertijd blijkt uit de analyse dat aan twee voorwaarden niet of onvoldoende voldaan wordt om dit daadwerkelijk te kunnen realiseren:

* Beleid;
* Draagvlak.

Omdat er binnen de samenwerking een collectief gebrek aan strategie op zowel organisatie-, marketing- als communicatieniveau is, bestaat het primaire advies dat uit dit onderzoek voortkomt uit een stappenplan ter implementatie van een nieuw te vormen beleid op verschillende niveaus. Op de volgende pagina is het uitgewerkte stappenplan te vinden. In de advisering zijn ook suggesties opgenomen voor de formulering van meetbare doelstellingen. Meer genuanceerde conclusies en onderbouwing bij de adviezen zijn niet in de managementsamenvatting opgenomen.

*Stap 1:*

Stel in samenspraak met alle betrokken musea binnen de samenwerking een beleidsplan op waarin de gedeelde strategie van De Grachtenhuizen geformuleerd staat. Het beleid moet in meerjarenplannen worden ingedeeld. In ieder geval moeten de volgende zaken hier in geformuleerd staan:

* Visie;
* Missie;
* Organisatiedoelstellingen voor de lange termijn;
* Organisatiedoelstellingen voor de korte termijn;
* Marketingdoelstellingen voor de lange termijn;
* Marketingdoelstellingen voor de korte termijn;
* Communicatiedoelstellingen voor de lange termijn;
* Communicatiedoelstellingen voor de korte termijn.

Doe voor de formulering van realistische en passende communicatiedoelstellingen, 0-metingen zodat aan het einde van een cyclus het resultaat en effect gemeten kan worden.

*Stap 2:*

Zet de beleidsplanning om in concreet afgebakende, uitvoerbare intermuseale projecten. Zorg voor faciliteiten die passen bij deze organisatiestructuur zoals flexibele werkplekken en vergaderruimtes. Maak bij het implementeren van het projectmatig werken gebruik van de ervaring en kennis die binnen de organisatie van het AM aanwezig is en geef trainingen en cursussen te om dit systeem optimaal in te zetten.

*Stap 3:*

Centraliseer de interne communicatie door middel van een gezamenlijk intranet, centrale leidinggevende aanspreekpunten, gezamenlijke koffiebijeenkomsten en personeelsfeesten.

*Stap 4:*

Maak de gevormde strategie kenbaar en creëer intern draagvlak. Betrek de medewerkers van de betrokken musea door het beleid openbaar te presenteren. Geef de betrokken medewerkers duidelijk aan wat de beleidsveranderingen concreet voor hun werkzaamheden en werksituatie betekent. Geef hen de gelegenheid tot het stellen van vragen en eventueel het geven van feedback.

*Stap 5:*

Zorg voor eenheid in de externe communicatie. Realiseer een gezamenlijke huisstijl die in alle communicatie-uitingen gehanteerd wordt. Breng een centrale website online voor De Grachtenhuizen van waaruit bezoekers kunnen doorverwezen naar de individuele musea. Zorg ook voor een eenduidig toegangsbeleid door alle toegangsprijzen gelijk te trekken. Centraliseer zo mogelijk ook de financiële administratie van de musea.

*Stap 6:*

Wanneer aan bovenstaande voorwaarden is voldaan kan worden overgegaan op de implementatie van het gevormde het beleid en kunnen communicatiemiddelen op efficiënte en evalueerbare wijze ingezet worden.

Stap 7:

Blijvend onderzoek doen naar trends en issues in de museale en toeristische markt en focus daarbij op de doelgroepen en het eigen product. Pas waar nodig de strategie en doelstellingen hierop aan.

Stap 8:

Meten is weten. Evalueer in ieder geval in jaarlijkse termijnen wat de resultaten van de inzet van middelen zijn en pas waar nodig de strategie en doelstellingen hier op aan. Zorg daarbij dat helder is vastgelegd wie binnen de organisatie van het samenwerkingsverband eindverantwoordelijk is voor welk resultaat.

Na de laatste twee stappen kan de evaluatie van het beleid en de doelstellingen plaatsvinden en waar nodig aangepast. Vanaf dit moment begint de cyclus opnieuw aan de hand van eventueel aangepaste doelstellingen. Op de volgende pagina is een schematische weergave van de beleidscyclus weergegeven.

**Inhoudsopgave**

1. Inleiding 8
2. Belangrijke begrippen en afkortingen 10
3. Situatiebeschrijving 11
4. Probleemstelling 16
5. Methodologische verantwoording 17
6. Interne analyse 21
   * 7S-Model 21
     + Structuur 22
     + Super ordinate goals Amsterdam Museum 24
     + Super ordinate goals De Grachtenhuizen 25
     + Strategie 26
     + Stijl 28
     + Communicatieskills 30
     + Resumé interne analyse 32
7. Externe analyse 33
   * DESTEP-analyse 33
     + Demografische ontwikkelingen 33
     + Economische ontwikkelingen 38
     + Sociaal-culturele ontwikkelingen 38
     + Technologische ontwikkelingen 39
     + Ecologische ontwikkelingen 41
     + Politieke ontwikkelingen 42
   * Marktanalyse 44
   * Resumé externe analyse 48
8. SWOT’s 49
   * SWOT Amsterdam Museum 49
   * SWOT De Grachtenhuizen 50
9. Conclusies 51
10. Adviezen 56
11. Geraadpleegde literatuur 63
12. Bijlagen 65
13. **Inleiding**

Het Amsterdam Museum (hierna te noemen AM) is één van de vele musea die de stad Amsterdam rijk is. Het museum vertelt het verhaal over de stad Amsterdam. Aan de hand van verschillende kunstvoorwerpen, archeologische opgravingen en andere objecten wordt de bezoeker meegenomen door de eeuwen heen en krijgt hij te zien hoe Amsterdam uitgroeide van een kleine nederzetting aan de Amstel tot een bruisende 21ste-eeuwse metropool. Het museum brengt de geschiedenis van de stad tot leven voor een zo groot en divers mogelijk publiek.[[1]](#footnote-1) Naast de eigen collectie beheert het AM zijn dependence Museum Willet-Holthuysen (hierna te noemen WH), een 17de -eeuws huis aan de Herengracht.

Per 1 januari 2009 is het AM verzelfstandigd. Dit houdt in dat deze op organisatieniveau volledig los is komen te staan van de gemeente Amsterdam en daarmee financieel grotendeels op eigen benen moet trachten te staan. Met deze verzelfstandiging kwam ook een nieuwe directeur aan het roer van het museum te staan, Paul Spies. Met zijn komst werden de commerciële activiteiten van het museum sterk geprofessionaliseerd. Dat wil zeggen dat een goede profilering van het AM in de markt en mede daarmee commercieel succes als kritische succesfactoren zeer hoge prioriteit kregen. Dit heeft tot een aantal veranderingen binnen het museum en zijn organisatie geleid:

* Zo werd onder leiding van het nieuw aangetrokken Hoofd Marketing, Björn Stenvers, een volwaardige marketingafdeling tot leven geroepen met verschillende ondersteunende vakgebieden zoals communicatie en sales;
* Daarnaast draagt het AM sinds januari 2011 zijn nieuwe naam: waar het thans de naam Amsterdam Museum draagt, ging het door het leven als het Amsterdams Historisch Museum. Deze naamsverandering is slechts een onderdeel van de grote reorganisatie waar het stadsmuseum deze jaren in zit;
* Ook is het museum verbouwd en in de zomer van 2011 heropend. De opstelling heeft een vrijwel volledig nieuwe opzet gekregen die meer gericht is op zowel het bedienen van de uitvoerige als de vluchtige bezoeker.

Sinds september 2009 zijn de veranderingen op marketingniveau in een volgende fase terecht gekomen. Er kwam een samenwerking tot stand op het gebied van marketing en communicatie tussen het AM en een museaal grachtenhuis: Museum Geelvinck (hierna te noemen GV). Het AM was reeds in het bezit van de kennis, ervaring en middelen voor de planning en uitvoer van marketingactiviteiten voor een dergelijk grachtenhuis door de verantwoordelijkheden die hij draagt voor WH. Deze nieuwe samenwerking betekende het begin van een grote, ambitieuze marketingfusie.

In de loop van 2010 breidde de samenwerking zich verder uit. Zo droegen Museum Ons’ Lieve Heer op Solder (hierna te noemen OS), het Bijbels Museum (hierna te noemen BM), Museum Van Loon (hierna te noemen (VL) en Het Grachtenhuis (GH) hun marketing- en communicatieactiviteiten, of een groot deel daarvan, over aan het AM.

De beoogde samenwerking is in zijn huidige vorm weliswaar sinds april 2010 van kracht, maar moet nog wel in de praktijk verder geconcretiseerd worden. De individuele betrokken organisaties hebben de wens uitgesproken om in de nabije toekomst als gezamenlijk merk gebruik te kunnen maken van elkaars kennis en middelen. De vraag waar dit onderzoek zich met name op richt is hoe deze samenwerking, waarvan de merknaam *De Grachtenhuizen* zal worden, op het terrein van communicatie effectief gemaakt kan worden.

1. **Belangrijke begrippen en afkortingen**

* AM Amsterdam Museum
* Amsterdam DNA Nieuwe opzet vaste tentoonstelling AM
* ATCB Amsterdams Toerisme en Congres Bureau
* BM Het Bijbels Museum
* CBS Centraal Bureau voor de Statistiek
* GH Het Grachtenhuis
* De Grachtenhuizen Brandnaam intermuseale marketingsamenwerking
* Grachtenmuseum Individueel museum aan de gracht
* GV Museum Geelvinck
* Kunstenplan Subsidieplan van de Gemeente Amsterdam
* MVO Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen
* OS Museum Ons’ Lieve Heer op Solder
* Projectmatig werken Systeem om werkzaamheden op te delen in projecten
* Shorttour Nieuwe opzet vaste tentoonstelling AM
* Verzelfstandiging Commercieel op eigen benen komen te staan
* WH Museum Willet-Holthuysen
* VL Museum Van Loon

1. **Situatiebeschrijving**

In dit eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de situatie waar het AM en De Grachtenhuizen zich thans in bevinden. Aan de hand van deze beschrijving wordt vervolgens de probleemstelling geformuleerd. Met deze opzet zal een zo helder mogelijk beeld van de probleemsituatie worden geschetst waardoor afbakening en opzet van het verdere onderzoek mogelijk is.

*3.1 Amsterdam Museum*

Sinds de oprichting van het AM in 1926 hebben een aantal organisatorische veranderingen plaatsgevonden die grote invloed hebben gehad op de situatie waar het museum momenteel in zit. Eén van de belangrijkste veranderingen uit het bestaan is bijvoorbeeld de verhuizing in 1972 van de relatief kleine huisvesting in de Waag aan de Nieuwmarkt, naar het grote voormalige Burgerweeshuis aan de Kalverstraat. Deze locatieverandering zorgde ervoor dat een steeds grotere hoeveelheid archeologische en kunstobjecten voor het publiek tentoongesteld kon worden.[[2]](#footnote-2) Toch is uit recentelijk onderzoek, met name onder toeristen, de behoefte aan een kortere versie van het verhaal van Amsterdam naar boven gekomen. Het chronologische verhaal van de stad werd tot juni 2011 verteld aan de hand van een dermate grote hoeveelheid stukken dat de bezoeker van het museum een aantal uren nodig had om alles te kunnen zien (Bakker, 2008).[[3]](#footnote-3) Een direct gevolg hiervan was de grote verbouwing waar het museum het afgelopen jaar in heeft gezeten. Deze verbouwing is inmiddels afgerond en werd onder de naam *Amsterdam DNA* geopend in juni 2011. Bezoekers kunnen sindsdien kiezen voor een verkorte versie van het verhaal waarbij de onmisbare topstukken hen niet onthouden wordt. De meer geïnteresseerde bezoeker zal in de nieuwe opzet alsnog de keuze hebben om dieper in te gaan op de verschillende perioden. In deze nieuwe situatie zal een wat kleiner aanbod kunst en archeologie te bezichtigen zijn. Hier tegenover staat dat het depot, waar het grootste overige gedeelte van de collectie is opgeslagen, publiekelijk toegankelijk zal zijn. Om dit beter te kunnen faciliteren alsmede het sterk verbeteren van de conservering van de collectie, is het nieuwe collectiecentrum in Amsterdam-Noord gebouwd en in 2011 opgeleverd.[[4]](#footnote-4)

Een belangrijke verandering die heeft plaatsgevonden in de organisatie van het museum is de verzelfstandiging op 1 januari 2009. Voorheen maakte het museum deel uit van de Dienst Historische Musea van de Gemeente Amsterdam, maar kwam vanaf die datum grotendeels op eigen benen te staan (Stenvers, 2008).[[5]](#footnote-5) Waar voorheen altijd een passieve attitude werd gehanteerd wanneer het bijvoorbeeld ging om het aantal betalende bezoekers en er nagenoeg geen sprake was van enige marketing- of communicatieactiviteiten, moesten er vanaf dat moment (meer) inkomsten gegenereerd worden. Een marketingafdeling werd in het leven geroepen om de geplande commerciële activiteiten ten uitvoer te brengen. Om deze commerciële activiteiten vorm te geven werd de afdeling ingedeeld in verschillende ondersteundende vakgebieden als marketing & sales, events, fonds- en sponsorwerving en communnicatie en PR.

De volgende relevante verandering die beschouwd kan worden als direct gevolg van bovenstaande ontwikkelingen is de naamsverandering die het museum in januari 2011 heeft ondergaan. Waar tot die datum het stadsmuseum door het leven ging als Amsterdams Historisch Museum draagt deze thans de naam Amsterdam Museum. De reden van deze naamsverandering is onder meer te zoeken in het dekken van de thematische lading van het museum aangezien het niet alleen een historisch museum is maar juist het verhaal vertelt over de stad.[[6]](#footnote-6) De huidige payoff van het museum is dan ook ‘The story of Amsterdam, your entry to the city’ (Stenvers, 2008).[[7]](#footnote-7) Daarnaast is de nieuwe merknaam makkelijker te onthouden en internationaal begrijpelijker. Een andere gunstige bijkomstigheid is het koesteren van het eerste woord ‘Amsterdam’ omdat het museum daarmee positie bovenaan gealfabethiseerde lijsten krijgt alsmede op internet makkelijker vindbaar is. Naast de invoering van de nieuwe museumnaam is een volledig vernieuwde huisstijl compleet met nieuw logo geïntroduceerd die ook sinds januari 2011 wordt gehanteerd.[[8]](#footnote-8)

*3.2 De Grachtenhuizen*

Op de Herengracht 605 bevindt zich Museum Willet-Holthuysen. Dit monumentale grachtenhuis bevindt zich aan het jongste gedeelte van de grachtengordel en is gebouwd aan het einde van de 17de eeuw. Door de eeuwen heen hebben verschillende families het huis bewoond. Aan het einde van de 19de eeuw werd het huis bewoond door de familie Willet-Holthuysen. Dit fortuinlijke echtpaar maakten regelmatig lange en verre reizen door Europa. Daarnaast bezaten zij een luxe buitenhuis in Frankrijk. Gedurende hun leven legden zij een enorme kunstverzameling aan met objecten die zij meenamen van hun reizen. In 1895 overleed de toenmalige weduwe Louisa Willet-Holthuysen. Omdat zij kindloos was liet zij het met stijlkamers ingerichte grachtenhuis, inclusief inboedel met kunstverzameling en stijltuin, na aan de stad Amsterdam. Vanaf dat moment werd het huis opengesteld voor publiek als museum.[[9]](#footnote-9)

Samen met het AM vormt WH de Stichting Amsterdam Museum. Het AM beheert naast de eigen collectie het WH met inboedel. Met de verzelfstandiging van het AM kwam dus ook WH op eigen benen te staan en daarmee draagt de marketingafdeling van het AM ook zorg voor het commerciële succes van dit grachtenhuis aan de Herengracht.

Met de verzelfstandiging in januari 2009 werd het voor het AM mogelijk externe commerciële activiteiten uit te voeren. In september van dat jaar kwam een samenwerking tot stand op het gebied van marketing en communicatie met Museum Geelvinck.

GV is een eind 17de-eeuws grachtenhuis en staat in de volksmond ook wel bekend als het Geelvinck-Hinlopen Huis. Dit grachtenpand is gelegen aan de Herengracht op steenworp afstand van WH, maar loopt met de tussengelegen stijltuin en het voormalige koetshuis, door tot aan de Keizersgracht. Het huis werd gebouwd in opdracht van Albert Geelvinck en zijn echtgenote Sara Hinlopen (latere regentes van het Burgerweeshuis aan de Kalverstraat, de huidige huisvesting van het AM). Door de eeuwen heen is het huis bewoond door verschillende rijke Amsterdammers waaronder verschillende VOC-prominenten en politici. Begin jaren negentig werd het huis gekocht door Jurn Buisman en omgebouwd tot museum.

De kelder van het huis herbergt ruimte voor tentoonstellingen en een kleine concertzaal waar wekelijks kamerconcerten worden gegeven. De begane grond van het huis bestaat uit vier stijlkamers, ingericht met verschillende meubel- en kunststukken waarvan een aantal zijn aangekocht en een deel in bruikleen is van andere musea. Bovengelegen verdiepingen zijn niet publiek toegankelijk en worden verhuurd als kantoorruimte. De stijltuin, die tussen het Geelvinck-Hinlopen Huis en het koetshuis ligt, is in 1991 in zijn oorspronkelijke staat hersteld en is gratis toegankelijk via de museumingang aan de Keizersgracht.[[10]](#footnote-10)

Omdat GV een relatief klein museum is met een gering budget en slechts één man personeel, die weliswaar ondersteund wordt door verschillende vrijwilligers, is de planning en uitvoer van marketing- en communcatieactiviteiten per definitie een lastige opgave. Hierom zocht eigenaar Buisman contact met het AM en werd al snel besloten een samenwerking aan te gaan op marketing- en communicatiegebied. Hierbij draagt het AM zorg voor de planning en uitvoer van marketinggerelateerde werkzaamheden en kan daarbij rekenen op zowel financiële als enige personele ondersteuning van GV. Deze samenwerking betekende voor het AM het eerste intermuseale marketingverbond met een grachtenmuseum.

In het voorjaar van 2010 kwam een nieuwe samenwerking tussen het Amsterdam museum en twee andere musea tot stand. Het Bijbels Museum en Museum Ons’ Lieve Heer op Solder, beiden onder leiding van directrice Judikje Kiers, sloten zich aan bij de marketingsamenwerking.

Het BM, gehuisvest in de Cromhouthuizen aan de Herengracht, toont een grotendeels oude verzameling religieuze voorwerpen. Een deel van de collectie werd in de 19de eeuw aangelegd toen ds. Leendert Schouten begon met het verzamelen van bijbelgerelateerde voorwerpen. Later is hier een grote collectie bijbels alsmede verschillende andere relevante (archeologische) voorwepen en kunststukken aan toegevoegd. Hoogtepunten uit de collectie zijn onder meer een schaalmodel van de Tabernakel en een maquette van de Tempelberg in Jeruzalem. In het museum vindt periodiek een wisselende tentoonstelling plaats. Het pand waar het Bijbels Museum zich in bevindt, bestaat oorspronkelijk uit twee huizen die later zijn samengetrokken. Vernoemd naar de familie Cromhout staan zij thans bekend onder de naam De Cromhouthuizen die een bezienswaardigheid op zich zijn. Daterend uit de tweede helft van de 17de eeuw herbergt het gebouw meerdere voormalige stijlkamers die volledig zijn voorzien van de oorspronkelijke wand- en plafondschilderingen. In de kelder bevindt zich nog de oorspronkelijke keuken van het huis. De meeste van deze kamers worden door het museum gebruikt als expositieruimte. Zoals het hele gebouw is ook de grote tuin achter het museum geopend voor de bezoekers van het museum.[[11]](#footnote-11)

In het samenwerkingsmodel met het AM zou het BM zijn marketing- en communicatiemedewerker voor een aantal dagen per week inruilen tegen een volledige overname van marketing- en communicatieplanning en de uitvoer hiervan.

OS is een 17de-eeuws grachtenhuis aan de Oudezijds Voorburgwal. Het pronkstuk van dit museum is de eind 17de-eeuwse schuilkerk die verstopt zit op de zolder van het huis. Sinds 1888 is OS een museum maar wordt daarnaast met grote regelmaat gebruikt als kerk voor bijzondere diensten en missen. Naast de schuilkerk bevat het museum meerdere gemeubileerde stijlkamers uit de 17de en 19de eeuw en worden er verschillende schilderijen en andere kunstvoorwerpen tentoongesteld.[[12]](#footnote-12)

OS behield in het samenwerkingsmodel zijn communicatiemedewerker, die op dat moment slechts twee dagen per week bij het museum werkzaam was, maar zou met name kennis en daarnaast de uitvoering van de marketing- en communicatieactiviteiten met het Amsterdam Museum gaan delen.

In dezelfde periode begonnen besprekingen met Museum Van Loon. Dit 17de-eeuwse grachtenhuis ligt aan de Keizersgracht, vrijwel recht tegenover de ingang van Museum Geelvinck. Ook dit huis herbergt verschillende heringerichte, klassieke stijlkamers en ook hier vindt de bezoeker achter het huis een tuin in 17de-eeuwse stijl. De eerste bewoner van het huis was de beroemde Amsterdamse schilder Ferdinand Bol. Het museum is vernoemd naar de Amsterdamse familie Van Loon, die het pand als laatste bewoonde en het museum oprichtte. In de collectie van het museum is dan ook een grote hoeveelheid portretten van de familie Van Loon terug te vinden.[[13]](#footnote-13)

In juli 2010 sloot het volgende grachtenmuseum zich aan bij het museale marketingverbond. Deze keer ging het om een museum dat nog niet geopend was: Het Grachtenhuis. Dit statige pand aan de Herengracht, gelegen vrijwel direct naast de Cromhouthuyzen waarin het BM gevestigd is, is gebouwd in de 17de eeuw. Door de eeuwen heen hebben verschillende invloedrijke bankiers en investeerders intrek genomen in het pand. Bij de meest opmerkelijke gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden in het huis, zijn verschillende transacties door Jan Willink richting de Amerikaanse overheid ter financiering van de onafhankelijksoorlog tussen 1775 en 1790. De locatie van het huis is een bezoek op zichzelf waard. Omdat het huis zich midden in de bocht van de Y-sprong tussen de Herengracht en de Leidsegracht bevindt, heeft het een breed uitzicht over de gracht en een doorkijk richting het Singel. Zo is het huis ook uit verschillende hoeken van ver af te herkennen.

Begin 2010 werd de Herengracht 386 opgekocht door investeerder Gerard Krans, waarna directeur Piet van Winden de leiding zou nemen over de opbouw van de vaste expositie. In april 2011 werd het museum met zijn vaste tentoonstelling geopend. Deze vertelt het verhaal over het onstaan en de ontwikkeling van de Amsterdamse grachtengordel. De insteek hiervan is om met name toeristen een informatieve entree richting hun bezoek aan de grachtengordel te bieden. Naast de museale functie zal het GH fungeren als locatie voor veilingen. Het AM zal niet alleen in de activiteiten op het gebied van marketing- en communicatie van het GH ondersteunen, ook werkt Paul Spies, directeur van het AM, mee aan de inhoudelijke opzet van de vaste tentoonstelling.[[14]](#footnote-14)

In 2010 is er een tijd lang sprake geweest dat ook Het Huis met de Hoofden zich zou aansluiten bij de samenwerking. In de planning stond dat Bibliotheca Philosophica Hermetica zou verhuizen naar dit statige grachtenhuis aan Keizersgracht 123. Dit project is voorlopig, wegens fiscale problemen van de eigenaar, uitgesteld en daarmee dus ook de aansluiting bij De Grachtenhuizen. Ook is er kortstondig sprake geweest van een deelname van Het Rembrandthuis en Huis Marseille aan de samenwerking. Deze laatste twee genoemde musea hebben zich teruggetrokken uit het project omdat zij de samenwerking thans niet noodzakelijk achten voor het succes van hun organisaties.

In het najaar van 2010 is een andere samenwerking tot stand gekomen tussen het AM en de Oude Kerk. Het AM gaat dit eeuwenoude Amsterdamse monument, gelegen in hart van het wallengebied, ondersteunen in zijn marketing en communicatie. Bovendien is het AM verder op zoek naar mogelijkheden tot samenwerkingen met verschillende kleine buurtmusea in de stad. Omdat de Oude Kerk en deze buurtmusea geen grachtenhuizen zijn en daarmee thematisch niet binnen de samenwerking passen, zullen deze ook in de toekomst geen onderdeel uitmaken van De Grachtenhuizen.

1. **Probleemstelling**

Het Amsterdam Museum bestaat, zoals in voorgaand hoofdstuk is aangegeven, momenteel samen met De Grachtenhuizen uit een samenwerkingsverband van zeven losse musea met ieder een eigen organisatie, visie en strategie. Binnen dat verband heeft het AM, om de continuïteit van de betrokken grachtenmusea te waarborgen, het organisatorische initiatief genomen ze samen te smelten tot één culturele brand. De samenwerking richt zich met name op marketing en communicatie.

*4.1 Onderzoeksvraag*

***Wat moet de rol van het Amsterdam Museum, als ‘moederschip’ van De Grachtenhuizen, zijn en hoe kan de samenwerking tussen de genoemde partijen op het gebied van communicatie maximaal effectief worden?***

*4.2 Onderzoeksstrategie*

Voordat de onderzoeksvraag wordt uitgewerkt, worden er deelvragen gesteld. Deze deelvragen zullen inzicht geven in de huidige en gewenste situatie per partij en daarmee fundament vormen voor het advies.

*4.3 Deelvragen*

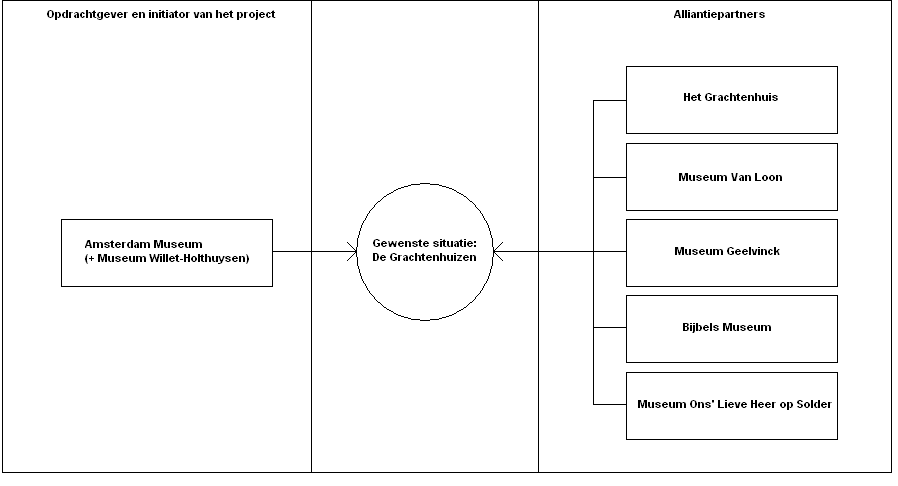
* Wat is het doel van het AM en De Grachtenhuizen in dit samenwerkingsverband?
* Is er een beleidsvisie van het Amsterdam Museum op de onderlinge samenwerking op organisatie-, marketing- en communicatieniveau?
* Is er een beleidsvisie van de verschillende grachtenmusea op de op de onderline samenwerking op organisatie-, marketing- en communicatieniveau?
* Welke communicatiemiddelen worden momenteel ingezet door alle betrokken musea?
* Welke communicatiemiddelen kunnen in de toekomst het beste ingezet worden?
* Wat is de geografische herkomst van de bezoekers van alle betrokken musea in de afgelopen jaren?
* Op welke doelgroepen kan De Grachtenhuizen zich in de toekomst het beste richten in zijn communicatie-activiteiten?

1. **Methodologische verantwoording**

Om tot een antwoord te komen op bovengenoemde hoofd- en deelvragen wordt vastgehouden aan een combinatie van verschillende methoden. Gezien de complexe situatie zal eerst de invalshoek van het onderzoek ingekaderd worden.

*5.1 Invalshoek*

De betrokken organisaties hebben de wens uitgesproken gezamenlijk hun museale grachtenhuizen als één sterk en succesvol merk - De Grachtenhuizen - op de markt te brengen. In het kader van dit onderzoek vormt dat dan ook de *gewenste situatie*. Het Amsterdam Museum is de initiator van het project en vormt dan ook de primaire partij waar de hoofdvraag zich op richt. In het kader van dit onderzoek wordt er dan ook onderscheid gemaakt tussen de externe musea als opzichzelfstaande organisaties en De Grachtenhuizen als collectief. Het onderzoek zal zich dan ook met name richten op het AM en waar relevant spiegelen aan de individuele musea of aan De Grachtenhuizen als één samenwerkend geheel. Om dit onderzoek zo helder mogelijk te doen plaatsvinden zal het onderstaande model worden gehanteerd.



Wegens de dynamiek van de situatie rond het AM en De Grachtenhuizen, wordt in dit onderzoek uitsluitend uitgegaan van ontwikkelingen die tot 1 juni 2011 hebben plaatsgevonden.

*5.2 Onderzoeksopzet en theoretisch kader*

Ter beantwoording van de hoofdvraag is het van belang een zo goed mogelijk beeld te hebben van de situatie en relevante ontwikkelingen in en rond het AM. Het doel hiervan is:

* Herkennen van sterktes en zwaktes binnen het organisatie- en marketing- en communicatiebeleid;
* Herkennen van kansen en bedreigingen in de omgeving van de organisatie.

Hiervoor zullen een interne en externe analyse dienen. Om deze zo nauwkeurig te doen plaatsvinden zal gebruik worden gemaakt van een aantal bestaande analysemodellen.

*5.2.1 Interne analyse*

Voor de interne analyse zal het 7S-model van McKinsey (1982) worden toegepast. Dit model dient er toe om, door middel van een analyse van zeven verschillende S´en, een zo volledig mogelijke diagnose te maken van alle sterktes en zwaktes binnen een organisatie. Het model bestaat uit de volgende elementen: (Kleijn en Rorink, 2009)[[15]](#footnote-15)

* Structuur;
* Super ordinate goals;
* Systemen;
* Stijl;
* Staff;
* Skills;
* Strategie.

Omdat niet alle S´en relevant zijn voor dit onderzoek wordt het model niet in zijn volledigheid gevolgd. In de interne analyse worden alleen de factoren behandeld die voor de gewenste situatie van belang kunnen zijn. De elementen staff en systemen hebben beiden geen directe betrekking tot het marketing- of communicatiebeleid van het museum of de vraagstelling van dit onderzoek en zullen hierom buiten beschouwing gelaten worden.

*5.2.2 Externe analyse*

Om de externe analyse nauwkeurig mogelijk te doen plaatsvinden wordt er gebruik gemaakt van een aantal methoden.

Voor de algemene omgeving van het AM zal gebruik worden gemaakt van het DESTEP-model. Deze methode is erop gespits om uit de belangrijkste ontwikkelingen die zich op macro-niveau voordoen relevante kansen en bereigingen te herkennen. Het model bestaat uit de volgende elementen: (Kleijn en Rorink, 2009)[[16]](#footnote-16)

* Demografische ontwikkelingen;
* Economische ontwikkelingen;
* Sociaal-culturele ontwikkelingen;
* Ecologische ontwikkelingen;
* Politieke ontwikkelingen.

Om de directe omgeving in kaart te brengen zal vervolgens een marktanalyse gedaan worden waarin de positie van het AM, De Grachtenhuizen en de individuele musea ten opzichte van de concurrentie centraal staat. Aan de hand van het aantal bezoekers dat een museum (jaarlijks) trekt wordt doorgaans de mate van het onderling behaalde succes gemeten. De concurrentieanalyse zal dan ook gedaan worden aan de hand van de onderlinge resultaten op basis van bezoekcijfers. Overigens zijn bezoekcijfers niet de enige factoren die invloed hebben op het succes van een museum. Zo zijn aanwezig (on)roerend kapitaal, sponsorinkomsten, legaten en winst belangrijke factoren voor het financiële succes van een museum. Om de externe analyse compleet te maken zullen mogelijke alliantiepartners op het gebied van marketing en communicatie in kaart worden gebracht.

Uit de bovenstaande analyses zullen kansen en bedreigingen die een rol kunnen spelen voor de gewenste situatie, worden geselecteerd.

*5.2.3 SWOT*

De meest belangrijke en relevante factoren uit de gemaakte analyses zullen systematisch worden weergegeven in een SWOT-analyse.

*5.2.4 Conclusies en aanbevelingen*

De uit de SWOT opgemaakte conclusies zullen gespiegeld worden aan de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Om tot mogelijke beleidsopties te komen wordt een confrontatiematrix als instrument ingezet. Met behulp van deze methode worden individuele elementen uit de SWOT met elkaar in verband gebracht waarmee mogelijke strategische beleidsopties op marketing- en communicatiegebied bepaald en geformuleerd kunnen worden (Kleijn en Rorink, 2009).[[17]](#footnote-17)

*5.3 Onderzoekstechnieken*

In de onderzoeksopzet vormen met name de interne en de externe analyse essentiële onderdelen. Deze analyses zullen worden toegespitst op het AM, als leidende en grootste belanghebbende partij in het beoogde samenwerkingsverband. Voor de analyses wordt gebruik van de volgende onderzoekstechnieken:

* Deskresearch

De externe analyse zal met name aan de hand deskresearch gedaan worden waarbij bestudering van bestaande onderzoeken centraal zullen staan.

* Literatuuronderzoek

Om het onderzoek te ondersteunen zal er gebruik gemaakt worden van verschillende relevante artikelen en literatuur.

* Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek zal voornamelijk kwalitatief van aard zijn. Voor de interne analyse zal kwalitatief onderzoek gedaan worden, onder meer op basis van de door de AM aangereikte beleidsdocumenten als ook door middel van observatie. Daarnaast zal in kaart gebracht worden welke communicatiemiddelen de verschillende musea momenteel inzetten. Ook zal er een diepte-interview plaatsvinden met Björn Stenvers, hoofd marketing van het AM, ter aanvulling van de informatie die op basis van de reeds gemaakte analyses gewonnen is.

* Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek zal ook gebruik gemaakt worden van kwantitatieve elementen. Er zal gebruik gemaakt worden van een een aantal recente onderzoeken.

Zo zal onder meer gebruik worden gemaakt van een onderzoek van de Gemeente Amsterdam over geografische herkomst van toeristen die naar Amsterdam kwamen in 2005 en 2009. Deze gegevens zullen vergeleken worden met resultaten van herkomstonderzoeken van het AM, WH en BM uit 2008 en 2010.

In de concurrentieanalyse zal gebruik worden gemaakt van een onderzoek uit 2011 van het Amsterdams Toerisme en Congres Bureau (hierna te noemen ATCB) over bezoekcijfers in de Amsterdamse museale sector. Onderlinge resultaten tussen de musea zullen hier tegen elkaar afgezet worden.

Verder zal voor kwantitatieve gegevens over de opkomst van social media gebruik worden gemaakt van gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek (hierna te noemen CBS).

1. **Interne analyse**

Voor het creeëren van een zo helder mogelijk beeld wordt in de interne en externe analyse onderscheid gemaakt tussen het AM, De Grachtenhuizen als collectief en de betrokken musea als organisaties op zichzelf. Bij deze worden de organisaties in de laatstgenoemde groep, als een alliantiepartner van het AM, beschouwd als externe partijen. Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden zal de invalshoek van de analyse in dit hoofdstuk ingaan op de situatie van het AM en de situatie van De Grachtenhuizen als collectief.

Om een helder overzicht te vormen van de interne situatie wordt de lijn van het 7S-model van McKinsey gevolgd. Deze methode helpt om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de huidige interne situatie van het AM waarmee de sterktes en zwaktes zullen worden blootgelegd. Vervolgens zal door middel van een externe analyse getracht worden de kansen en bedreigingen binnen de markt te analyseren.

Niet alles uit het 7S-model is te gebruiken omdat deze irrelevant zijn voor dit onderzoek. De factoren *systemen* en *staff* hebben geen betrekking tot de situatie van De Grachtenhuizen of de hoofd- of deelvragen van dit onderzoek. Hierom wordt het 7S-model hier niet integraal gevolgd, maar worden alleen de factoren (S’en) ingezet die wel relevant zijn. Dit betekent dat de volgende S’en geanalyseerd zullen worden:

S1 - Structuur;

S2 - Super ordinate goals;

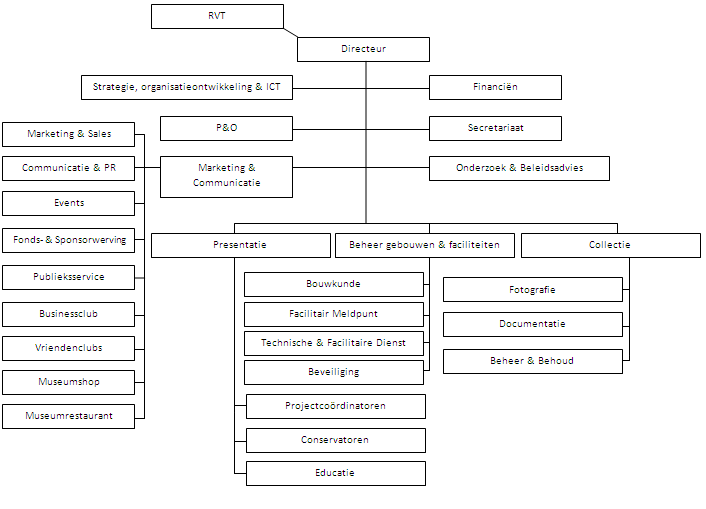
S3 - Strategie;

S4 – Stijl;

S5 – Skills.

*6.1 Structuur*

Het AM telt als zelfstandige organisatie ongeveer 140 medewerkers, waarvan 100 in vaste dienst en doorgaans 40 stagiaires. Thans is de organisatie ingedeeld in een afdelingstructuur, waarin iedere afdeling verantwoordelijk is voor zijn eigen expertise. Onderstaand het organigram met daarin de huidige organisatiestructuur.

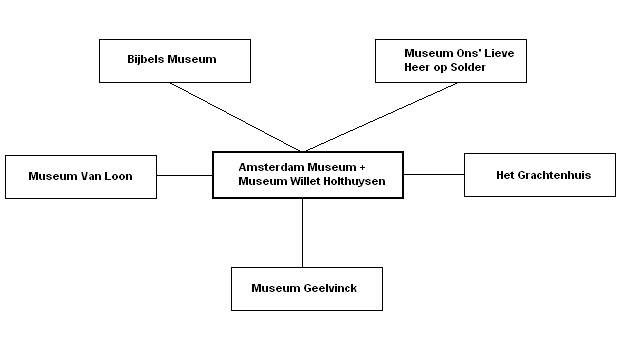


In het beleidsplan waarin het Amsterdam Museum zich richt op het jaar 2020 wordt de ambitie uitgesproken de huidige structuur, waarvan de werking als niet voldoende ondersteunend van de organisatiedoelen wordt beschouwd, te evolueren tot een projectstructuur. Met uitzondering van een aantal inhoudelijk zeer specifieke afdelingen is ten doel gesteld *projectmatig werken* de kern te maken van het toekomstige organisatiebeleid.[[18]](#footnote-18) “Projectmatig werken is een doelgerichte en doelmatige manier van werken, met een resultaatgerichte en effectieve aanpak en is met name goed toe te passen als er nieuwe aspecten in het gewenste resultaat zitten en mensen uit verschillende disciplines of vakgebieden dat resultaat samen moeten bereiken. Men moet eenmalig een maximale prestatie leveren en beschikt over beperkte middelen.”[[19]](#footnote-19)

Mede door de mogelijkheden om een brede vakinhoudelijke focus aan te brengen en te werken in relatief kleine projecten ter realisatie van de organisatiedoelstellingen, biedt deze wijze van organiseren kansen voor de organisatie van De Grachtenhuizen. Hier moet ook gedacht worden aan de mogelijkheden die projectmatig werken met zich meebrengt om personele krachten te bundelen met de andere betrokken musea.

*6.1.1 Organisatorische structuur van de samenwerking*

Bij de start van de samenwerking is bewust gekozen de initiatiefgroep klein te houden. Als de initiator van het project fungeert het AM als motor en verbindende schakel tussen de organisaties. Door deze groep zo klein te houden wordt getracht snel en slagvaardig te kunnen handelen in de opbouw van de fundamenten voor deze samenwerking en de eventuele uitbreiding daarvan.[[20]](#footnote-20) Onderstaand schematisch de huidige situatie van de samenwerking.



*6.2 Super ordinate goals*

In deze paragraaf worden de beleidsdoelstellingen die het AM zich ten doel stelt behandeld. Daarnaast wordt ingegaan op de doelen die De Grachtenhuizen en het AM, als motor en verbinder van de samenwerking, als collectief nastreven.

*6.2.1 Super ordinate goals van het Amsterdam Museum*

De missie van het AM is in maart 2009 vastgesteld en in augustus 2010 nogmaals bevestigd in het beleidsplan richting het jaar 2020 van het museum. De missie van het AM luidt thans:

*“Het Amsterdam Museum brengt de geschiedenis van de stad tot leven voor een zo groot en divers mogelijk publiek. Het Amsterdam Museum daagt bewoners en bezoekers uit om hun relatie tot de stad te verdiepen.”[[21]](#footnote-21)*

De visie van het AM is in juli 2010 gespecificeerd tot:

*“In 2020 wil het Amsterdam Museum een open en toegankelijk museum zijn die de binding met en tussen de verschillende Amsterdamse bevolkingsgroepen vergroot en functioneert als ‘ontmoetingsplek’ van de stad. Dit willen we bereiken door meer in te zetten op doelgroepspecifieke tentoonstellingen, activiteiten en evenementen, zowel binnen als buiten de muren van het museum.”[[22]](#footnote-22)*

*“Daarnaast wil het Amsterdam Museum voor toeristen nog meer ‘the entry to the city’ worden door als verbindend element te fungeren tussen toeristen en cultuurhistorische attracties in de hele Amsterdamse metropool.”[[23]](#footnote-23)*

Kernbegrippen van het museum:

*Gezaghebbend* Het museum stelt zich zowel inhoudelijk als museologisch op als innovatief (kennis-)instituut;

*Uitnodigend* Het museum is zo open en transparant mogelijk, waardoor een breed en divers publiek zich er welkom en thuis voelt;

*Verhalend* Het museum gebruikt laagdrempelige en aantrekkelijke technieken en methoden om de geschiedenis te vertellen;

*Interactief* Bezoekers van het museum worden gemobiliseerd om te participeren en hun eigen ideeën en verhalen toe te voegen aan die van de stad en het museum;

*Bindend* Het museum versterkt de band van de bezoekers met de stad en doet een bijdrage aan de binding van de bewoners met hun stad en tussen de bewoners onderling.[[24]](#footnote-24)

In deze paragraaf zijn een aantal punten te vinden die met betrekking tot de samenwerking met De Grachtenhuizen als sterk beoordeeld zullen worden. Het blijkt dat het AM een leidende rol wil spelen in het overdragen en consolideren van kennis rondom het culturele erfgoed dat de stad Amsterdam te bieden heeft. De factor *verbinden* speelt een belangrijke rol in de doelen die worden nagestreefd. Het museum ziet zichzelf als de verbindende schakel tussen de stad Amsterdam en diens culturele erfgoed en het publiek waarbij wordt gestreefd naar het bereiken van een zo breed en divers mogelijk publiek. Dit laatste punt zal in de paragraaf ‘Strategie’ nader behandeld worden.

*6.2.2 Super ordinate goals van De Grachtenhuizen*

Hoofd marketing van het AM, Börn Stenvers, geeft aan dat de primaire ‘visie’ van het AM ten opzichte van De Grachtenhuizen zich richt op: “Het streven de betrokken musea en het merk De Grachtenhuizen in zijn totaliteit voor het grachtengordeljaar 2013 op orde te hebben omdat de hele grachtengordel een keer op orde moet zijn” (Stenvers, 2011).[[25]](#footnote-25) Hij ziet, en stelt daarbij dat de Gemeente Amsterdam dat ook doet, het komende grachtengordeljaar als een middel te zien om de grachtengordel op te knappen.

De primaire doelstelling van De Grachtenhuizen is in de startnotatie van de samenwerking als volgt geformuleerd:

De Grachtengordel als cultureel erfgoed in al zijn facetten toegankelijk maken voor een breed publiek door middel van:

* De afstemming van de inhoud en positionering van de betrokken culturele instellingen;
* Het promoten van de parels in de Grachtengordel in binnen- en buitenland;
* Functie van kennis- en innovatiecentrum;
* De rol vervullen van vertegenwoordiger en belangenbehartiger naar overheden, fondsen, marketingorganisaties, collega erfgoedinstellingen, wetenschap en toeristische organisaties;
* Het initiëren en organiseren van verbindende tentoonstellingen en evenementen;
* Het coördineren en initiëren van educatieve activiteiten.[[26]](#footnote-26)

Er is een aantal raakvlakken te vinden tussen de doelen die het AM zich als zelfstandige organisatie stelt en de doelstellingen die De Grachtenhuizen als collectief hebben. Met name het promoten van cultureel erfgoed in binnen- en buitenland is een doel dat door beide actoren belangrijk gevonden wordt. Net als voor het AM zal De Grachtenhuizen streven naar het bereiken van een zo breed en divers mogelijk publiek. Ook wordt door De Grachtenhuizen, net als bij het AM, de primaire functie als kennis- en innovatiecentrum, hoog in het vaandel gedragen. Daarnaast is ook in de super ordinate goals van De Grachtenhuizen het woord ‘verbinden’ terug te vinden.

*6.3 Strategie*

In eerste instantie dient een strategie ter ondersteuning van het realiseren van de super ordinate goals. In de voorgaande paragrafen is onder andere behandeld dat het museum streeft naar het bereiken van een zo breed en divers mogelijk publiek hetgeen bijdraagt aan de continuïteit van het museum. Met de verzelfstandiging van het AM werd ook commercieel succes een belangrijke succesfactor voor de organisatie van het museum. Het streven naar een groot bereik en het bereiken van commercieel succes zijn twee doelen die nauw met elkaar verbonden zijn. Met dit grote bereik wil het AM de verbindende schakel zijn tussen het publiek en (een deel van) het erfgoed dat de stad Amsterdam te bieden heeft. Voor het AM, als zelfstandig museum, wordt gestreefd naar een jaarlijks groeiend aantal bezoekers voor het museum maar ook het gehele terrein van het museum waar de gratis toegankelijke binnenplaatsen, de Schuttergalerij, de museumshop en het museumrestaurant toe gerekend wordt. Het trekken van reguliere bezoekers wordt door middel van de inzet van verschillende marketing en communicatie-instrumenten gestimuleerd. Daarnaast zijn *events* een belangrijk instrument dat wordt ingezet om dit te bereiken. Door het regelmatig organiseren van evenementen wordt geprobeerd diverse doelgroepen in grote aantallen naar het museum te trekken (Stenvers, 2008).[[27]](#footnote-27)

Wanneer een organisatie als doel nastreeft een zo breed en divers mogelijk publiek te bereiken krijgt deze te maken met meer dan één productdoelgroep. Om helder voor ogen te hebben in welke vijvers, ofwel markten, er gevist gaat worden vormt een duidelijke doelgroepformulering één van de meest essentiële onderdelen van de te volgen strategie.

De productdoelgroep van het AM is samen te vatten in de volgende zin:

*“De doelgroep van het AM zijn alle inwoners van de metropoolregio Amsterdam, inclusief de tijdelijke inwoners als expats, forensen en toeristen”* (Stenvers, 2008).[[28]](#footnote-28)

Vanuit deze formulering zijn de volgende primaire doelgroepen te onderscheiden:

1. *De toerist*

Binnen deze doelgroep vallen zowel de Nederlandse als de buitenlandse toeristen, in alle gradaties van kennisniveau, als ook andere bezoekers die behoefte hebben aan een summier overzicht.

1. *De Amsterdammer*

In de ruimste zin van het woord, dus alle bewoners in de stad zelf, alsook een ieder die weliswaar buiten Amsterdam woont, maar zich verwant voelt met de stad, zoals de ex-Amsterdammer die nu in de metropoolregio van de stad woont. Tot deze doelgroep behoren in principe alle categorieën museumbezoekers, waaronder:

* De kunst-, cultuur- en geschiedenisliefhebbers;
* De Amsterdamkenners en –liefhebbers;
* Mensen in opleiding, van peuter tot student (inclusief volwassenenonderwijs en inburgeringscursisten);
* De expats;
* De ‘museumschuwe’ Amsterdammers: hiermee bedoelen we de, meestal lager opgeleide stadsbewoners die het museum niet bezoeken, zoals de groep die we nu kwalificeren als ‘allochtoon’.

Secundaire (traditionele museale) doelgroepen van het AM zijn:

* De in kunst, cultuur en geschiedenis geïnteresseerde Nederlanders die regelmatig tentoonstellingen bezoeken;

Deze doelgroepen zijn secundair vanwege het enorme aanbod dat voor hen in Amsterdam reeds verzorgd wordt. Het museum kiest er voor om meer te focussen op het thema ‘Amsterdam’, zodat een scherper profiel ontstaat, dat zich onderscheidt van de andere aanbieders in de stad.[[29]](#footnote-29)

Volgens Björn Stenvers bestaat de marketingdoelgroep van het AM uit dezelfde groep mensen die momenteel al naar het AM komen. Hierbij ziet hij de geografische herkomst van de bezoekers als een belangrijke factor. De relatieve percentages in geografische herkomst wil hij gelijk houden maar in absolute zin uitbreiden. Wel zou hij binnen de één procent Amsterdammers die nu naar het museum trekken een hoger percentage allochtone Nederlanders willen aantrekken (Stenvers, 2011).[[30]](#footnote-30) In de externe analyse wordt uitgebreid ingegaan op de geografische herkomst van museumbezoekers.

De samenwerking met De Grachtenhuizen wordt in het organisatorisch beleidsplan van het AM behandeld:

*Momenteel wordt een verregaande samenwerkingsverband ontwikkeld met andere opengestelde grachtenhuizen, te weten Het Grachtenhuis, Museum Van Loon, Ons’ Lieve Heer op Solder, Bijbels Museum en Museum Geelvinck. Met deze museale instellingen zal het totaalverhaal van de wooncultuur aan de Amsterdamse grachten worden verteld. Het samenwerkingsverband is reeds actief voor de voorbereiding van de viering van 400 jaar Grachtengordel in 2013.[[31]](#footnote-31)*

Een opvallend en zwak punt is het ontbreken van een gezamenlijke organisatiestrategie voor De Grachtenhuizen. Doelstellingen voor de samenwerking zijn in de *Startnotitie Samenwerkende Grachtenhuizen[[32]](#footnote-32)* globaal geformuleerd maar het te belopen pad om het doel te bereiken is nog niet gelegd.

*6.4 Stijl*

De nieuwe weg die het AM in 2009 insloeg, had de nodige gevolgen voor de organisatiecultuur binnen de organisatie van het museum. Het personeel kon in eerste plaats zichzelf geen ambtenaar meer noemen maar werknemer van een zelfstandige organisatie. Nieuwe organen, zoals de afdeling *Marketing & Communicatie*, werden tot leven geroepen en er werden meetbare doelen gesteld aan de hand waarvan gepresteerd moest worden. Er werd rigoureus verbouwd, het museum kreeg een naamsverandering, het depot verhuisde en er werden allerlei samenwerkingsverbanden aangegaan. Grote organisatieveranderingen brengen regelmatig grote weerstand met zich mee (Kleijn en Rorink, 2009),[[33]](#footnote-33) hetgeen door het Management Team (MT) van het AM getracht wordt tegen te gaan door transparant leidinggeven.

*6.4.1 Stijl van leidinggeven*

Transparantie is het kernwoord in deze paragraaf wanneer het gaat om leidinggeven. Sinds de verzelfstandiging heeft de directeur, ondersteund door de afdelingshoofden, een aantal nieuwe interne communicatiemiddelen ingezet met als doel duidelijkheid te verschaffen over de verandering en weerstand uit de weg te gaan:

* Intranet, waar onder meer beleidsstukken van de organisatie ter inzage op zijn te vinden;
* ‘Open-door-policy’ van de directeur;
* Maandelijkse koffiebijeenkomst met beleidspresentaties en mogelijkheid tot het stellen van vragen of inbrengen van ideeën.

Daarnaast werden reeds bestaande collectieve personeelsevenementen georganiseerd om het ‘wij-gevoel’ te stimuleren:

* Maandelijke personeelsborrel;
* Jaarlijks personeelsfeest;

Op het gebied van interne communicatie tussen de afdelingen onderling blijkt uit eigen onderzoek dat er regelmatig onduidelijkheid heerst over taken en verantwoordelijkheden per afdeling. Het gevolg hiervan is in de praktijk dat bepaalde werkzaamheden vaak niet worden uitgevoerd. Ook ontstaan er regelmatig conlicten tussen de inhoudelijke afdelingen en de afdelingen met een commerciëler belang. Dit kan er op duiden dat in sommige gevallen het begrip in elkaars of gezamenlijke belangen ontbreekt. Het MT is eindverantwoordelijk om dergelijke onduidelijkheden en conflicten te voorkomen of te verhelpen. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op in gegaan.[[34]](#footnote-34)

Björn Stenvers geeft aan in het kader van de samenwerking met De Grachtenhuizen te streven naar een efficiënter managementbeleid waarbij een uitwisseling van directeuren tot de mogelijkheden behoort (Stenvers, 2011).[[35]](#footnote-35)

*6.4.2 Belonen van het personeel*

Het AM heeft thans een gebrek aan financiële middelen om het personeel te belonen met bonussen. In plaats daarvan biedt het museum zijn personeel verschillende ontwikkelingsmogelijkheden waarmee tevens wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling kennis en vaardigheden binnen de organisatie. Mogelijkheden op dit terrein die door het intern AM worden aangeboden zijn:

* Opleidingen binnen en buiten de organisatie;
* Carrièrebegeleiding;
* Stages voor studenten.[[36]](#footnote-36)

*6.4.3 Projectmatig werken*

In 2010 werd in het *Inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan Amsterdam Museum 2020* geconcludeerd dat de ambtelijke cultuur binnen het museum nog altijd leeft. Zoals reeds genoemd in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk wil het AM zijn organisatiestructuur laten evolueren naar een projectorganisatie waarbij *projectmatig werken* de leidraad vormt voor het ‘nieuwe werken’. Volgens het beleidsplan vergt deze verandering een grote mentaliteitsverandering bij het personeel van het museum. Het ‘wij- en zij-denken’ zit, mede door de altijd gehanteerde afdelingstructuur, diep geworteld in de organisatie. De verantwoordelijkheden en knelpunten worden doorgaans snel neergelegd bij andere afdelingen. Toch zet het museum in op het geleidelijk veranderen van de structuur en werkwijze om zodoende op termijn een gemeenschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel te creëren en daarnaast optimaal gebruik te kunnen maken van de binnen de organisatie aanwezige expertise.[[37]](#footnote-37)

De kernbegrippen die het museum van belang acht inzake deze verandering zijn:

* Vertrouwen;
* Collegialiteit;
* Collectieve verantwoordelijkheid.

*Het streven naar een ‘wij-gevoel’ voor De Grachtenhuizen*

Het streven naar een ‘wij-gevoel’ en het optimaal gebruik maken van elkaars kennis en mogelijkheden is een ideaal uitgangspunt wat ook bij De Grachtenhuizen nagestreefd zou moeten worden. Wanneer het doel bestaat uit ‘ ‘ ‘samen sterk staan’ moet er ook daadwerkelijk sprake zijn van een zekere eenheid. Dit hoeft wat betreft De Grachtenhuizen niet direct een complete fusie tot één organisatie te betekenen. De ervaringen die het AM opdoet bij het inzetten van projectmatig werken en het creëren van een saamhorigheidsgevoel is echter een kennis die van grote waarde kan zijn bij het organiseren met meerdere organisaties. Projectmatig werken biedt, zoals reeds genoemd in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, mogelijkheden voor het bundelen van de krachten tussen organisaties onderling.

*6.5 Communicatieskills*

In deze paragraaf zal specifiek worden ingegaan op de externe communicatie op uitvoerend niveau van het AM en De Grachtenhuizen. Hierbij zal in kaart worden gebracht welke communicatiemiddelen door de betrokken musea worden ingezet. Het doel hiervan is om na te gaan in hoeverre organisaties gebruik maken van bepaalde middelen om zodoende in te kunnen zien op welke vlakken een museum achter blijft op de andere betrokken musea dan wel aangevuld kan worden. Het kan zijn dat er, al dan niet beleidsmatig, bewust gekozen is een bepaald communicatiemiddel niet in te zetten of dat dit budgettair gezien niet mogelijk was.

Aan het einde van 2010 heeft het AM in samenwerking met de betrokken organisaties al enige inzet van (marketing)communicatiemiddelen voor zijn rekening genomen. Zo heeft het AM de volledige planning en uitvoer van externe communicatie, PR en salesactiviteiten rondom tentoonstellingen en evenementen van de betrokken musea verzorgd. Hierdoor zijn een aantal middelen reeds geïntegreerd in het collectieve communicatiesysteem. Naar de specifieke resultaten van de inzet van deze middelen zou nader onderzoek gedaan kunnen worden.

Tot op heden is er geen collectief organisatie- marketing of communicatiebeleid voor De Grachtenhuizen geformuleerd. Het is dan ook opvallend dat deze collectieve inzet van de middelen niet ter ondersteuning van een gezamenlijke strategie heeft plaatsgevonden. De resultaten van de inzet van middelen kunnen hierdoor onmogelijk gemeten of geëvalueerd worden. Daardoor bestaat het risico dat middelen inefficiënt ingezet zijn en ook in de toekomst inefficiënt ingezet zullen worden. Concreet betekent dit dat financiële en personele middelen mogelijk onnodig verspild zijn of zullen worden bij toekomstige campagnes.

In deze communicatiemiddelenanalyse wordt nagegaan welke middelen in de eerste helft van 2011 zijn ingezet ter promotie van de vaste en tijdelijke tentoonstellingen of evementen. Ook de inzet van verschillende social media krijgt hierin ruimte maar wordt alleen meegerekend wanneer dit actief is ingezet. In de externe analyse (zie paragraaf 7.1.4.2) wordt specifiek aandacht besteed aan de opkomst van social media.

Het gaat in deze analyse voornamelijk om de breedte van de inzet van communicatiemiddelen die door De Grachtenhuizen als collectief zijn ingezet. Daarbij is het van belang welke specifieke middelen al dan niet door een museum zijn ingezet. De eventueel gemaakte kosten bij de inzet van middelen zullen hier niet in kaart worden gebracht. Deze gegevens zijn sterk afhankelijk van specifieke campagnes en is het niet bij alle middelen exact vast te stellen. Bovendien is het effect van de uitgevoerde campagnes niet meetbaar door het gebrek aan communicatiedoelstellingen. Nader specifiek onderzoek zou enige duidelijkheid kunnen verschaffen over de gemaakte kosten.

In de tabel op de volgende bladzijde is de inzet van communicatiemiddelen in de eerste helft van 2011 schematsich weergegeven. De middelen die actief zijn ingezet worden in het schema vermeld met het cijfer 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Communicatiemiddel** | **AM** | **WH** | **GV** | **BM** | **OS** | **VL** | **GH** |
| Website | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Weblog | 1 | 1 |  |  | 1 |  |  |
| Folders | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Posters | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Abri's | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Driehoeksborden | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Folders | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Flyers | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Narrowcasting | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Advertisment hardprint (HP) |  |  |  |  |  |  |  |
| Advertisement RTV |  |  |  |  |  |  |  |
| Public Relations HP, RTV | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Public Relations online | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Salesacties HP, RTV en online | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Facebook (SM) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Hyves (SM) | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |
| Twitter (SM) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |  | 1 |
| Flickr (SM) | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |
| Youtube (SM) | 1 | 1 | 1 |  | 1 |  | 1 |
| LinkedIn (SM) |  |  |  |  |  |  | 1 |

Uit het schema is op te maken dat de drie musea die al gedurende een lange periode samenwerken op marketing- en communicatiegebied de breedste inzet van middelen hebben. Dat zijn het AM, WH en GV. Van alle betrokken musea heeft VL de minst brede inzet van middelen. Ook is het opvallend dat GH, dat pas in april 2011 zijn deuren opende, direct breed communicatiemiddelen heeft ingezet.

De inzet van salesacties is, op initiatief van het AM, al collectief geïntegreerd bij De Grachtenhuizen. Toch blijkt uit eigen onderzoek dat de inzet van kortingsacties voornamelijk bij het AM en WH een effectief communicatie- en marketingmiddel is geweest. Bij de overige musea heeft dit nauwelijks geleid tot noemenswaardige resultaten.

Het aanmaken van een bedrijfsaccount op social media is in eerste instantie gratis. Toch wordt dit communicatiemiddel nog niet door alle musea actief gebruikt. Met name VL loopt achter op dit terrein. Alleen Facebook is collectief opgepakt.

PR wordt al door alle betrokken musea ingezet als communicatie-instrument. Dit instrument kan gezien worden als een basisbehoefte om in te zetten, wanneer een product of een verandering daarvan op de markt wordt gebracht, door optimaal gebruik te maken van het beschikbare medianetwerk. Ook hiervan is het effect vooralsnog onduidelijk. Ook hier zou nader onderzoek de effectiviteit van de inzet van dit instrument kunnen uitwijzen.

De middelen narrowcasting en advertisement zijn op een enkele campagne na niet ingezet. Dit omdat het budgettair gezien voor de betrokken musea niet mogelijk is deze in te zetten.

*6.6 Resumé interne analyse*

Een aantal factoren zijn uit de interne analyse naar voren gekomen die van groot belang kunnen zijn met betrekking tot de samenwerking tussen de betrokken musea. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen sterktes die van nut kunnen zijn en zwaktes waarmee rekening mee gehouden moet worden. Ook is er een verschil tussen de bepalende factoren die betrekking hebben op het AM en de factoren die betrekking hebben op De Grachtenhuizen.

*Bepalende factoren Amsterdam Museum:*

Sterktes:

* Het AM is commercieel zelfstandig;
* Het AM fungeert als motor en verbindende schakel in het samenwerkingsproject van De Grachtenhuizen;
* Het AM streeft ernaar een verbindende schakel te zijn tussen het Amsterdamse cultuurhistorische erfgoed en de maatschappij;
* Het AM streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek;
* Het AM gaat zich meer richten op projectmatig werken;
* De directie van het AM richt zich op transparant leidinggeven.

Zwaktes:

* In de huidige organisatiestructuur van het AM heerst regelmatig onduidelijkheid over onderlinge verantwoordelijkheden en belangen.
* Ambtelijke cultuur binnen de organisatie van het AM leeft nog sterk;

*Bepalende factoren De Grachtenhuizen:*

Sterktes

* De Grachtenhuizen wil zijn gezamenlijk product positioneren als de ‘parels van de grachtengordel’;
* Een aantal gezamenlijke ideeën van De Grachtenhuizen komt sterk overeen met de visie van het AM;
* De Grachtenhuizen streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek;
* Salesacties zijn collectief geïntegreerd bij de Grachtenhuizen.

Zwaktes:

* Een concrete visie of strategie is voor De Grachtenhuizen nog niet geformuleerd;
* Communicatiemiddelen worden collectief niet ter ondersteuning van een concreet beleid ingezet;
* Een volledig eenduidige thematische opzet ontbreekt bij De Grachtenhuizen, het BM wijkt hierin het meest af van de andere betrokken musea;
* De effectiviteit van de ingezette PR-activiteiten is onduidelijk.

1. **Externe analyse**

In het vorige hoofdstuk is een analyse gedaan met betrekking tot het Amsterdam Museum als organisatie op zichzelf en zijn hieruit een aantal sterktes en zwaktes verbonden met betrekking tot de samenwerking met De Grachtenhuizen. In dit hoofdstuk wordt de externe omgeving van het Amsterdam Museum geanalyseerd met als doel hier kansen en bedreigingen in te ontdekken die van toepassing kunnen zijn op de samenwerking met de Grachtenhuizen. Om deze analyse zo nauwkeurig mogelijk te verrichten zal gebruik worden gemaakt van verschillende methoden. De macro-omgeving zal aan de hand van het DESTEP-model worden geanalyseerd. Dit model dient in eerste instantie niet om de algemene omgeving op zichzelf te beschrijven, maar om die ontwikkelingen in kaart te brengen die relevant zijn voor dit onderzoek (Kleijn en Rorink, 2009).[[38]](#footnote-38) In de DESTEP-analyse zullen de volgende factoren behandeld worden:

* Demografische ontwikkelingen;
* Economische ontwikkelingen;
* Sociaal-culturele ontwikkelingen;
* Technologische ontwikkelingen;
* Ecologische ontwikkelingen;
* Politieke ontwikkelingen.

Vervolgens zal de directe omgeving in kaart worden gebracht door middel van een marktanalyse waarin aandacht geschonken zal worden aan de museale sector in Amsterdam. Hier zal met name worden ingegaan op de concurrentie binnen de markt en de felheid hiervan.

7.1 DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse zal, zoals eerder genoemd, ingaan op ontwikkelingen in de algemene omgeving van het AM. Hierbij zal de focus voornamelijk liggen op die factoren die voor dit onderzoek relevant zijn.

* + 1. *Demografische ontwikkelingen*

Deze paragraaf brengt in kaart welke demografische ontwikkelingen met betrekking tot de toeristische- en museale sector in Amsterdam van belang zijn voor de samenwerking tussen de betrokken musea. Voor deze paragraaf wordt dan ook specifiek gefocust op één bepaald aspect van het begrip demografie: herkomst in geografie. Er zal onderscheid gemaakt worden tussen de geografische herkomst van toeristen die naar Amsterdam komen en de geografische herkomst van museumbezoekers.

*7.1.1.1* *Demografische ontwikkelingen in het Amsterdamse toerisme*

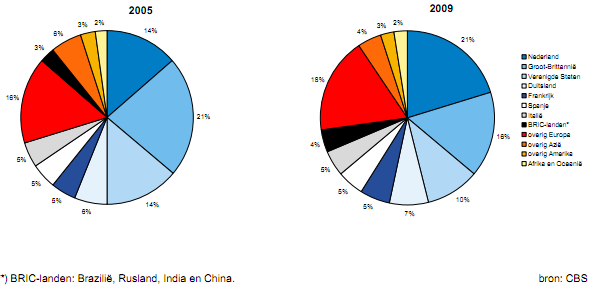
Statistieken ten aanzien van het toerisme in Amsterdam worden doorgaans uitgedrukt in hotelovernachtingen. Deze periodieke resultaten worden afgezet tegenover voorgaande perioden waardoor trends gemeten worden en ontwikkelingen op dit terrein herkenbaar zijn.

Het totaal aantal hotelovernachtingen in Amsterdam is, volgens onderzoek van de Dienst Onderzoek en Statistiek van de Gemeente Amsterdam, in 2009 ten opzichte van 2005 gegroeid van 8 miljoen naar 8,5 miljoen (Fedorova en Meijer, 2011).[[39]](#footnote-39) Uit onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat in 2010 bijna 10 miljoen geregistreerde hotelovernachtingen plaatsvonden in de stad waarmee het lokale toerisme met veertien procent in hoog tempo groeide ten opzichte van 2009. In de eerste helft van 2011 bleef het toerisme in de stad groeien, maar met twee procent in minder hoog tempo. Deze dalende stijging wordt met name geweten aan de globale economische onzekerheid, wat voor de conjunctuurgevoelige toeristische sector als een negatieve factor beschouwd wordt. De herkomst van de toeristen in Amsterdam toont ook ontwikkelingen. Zo nemen in 2011 het binnenlandse en het Europese toerisme in Amsterdam af. De lichte groei is met name te vinden in een toename van intercontinentale toeristen die met name afkomstig zijn uit de Verenigde Staten en Brazilië.[[40]](#footnote-40) Het volledige artikel over de groei van het Amsterdamse toerisme in 2010 is terug te vinden in de bijlage.

Om cijfermatig in te gaan op de geografische herkomst van de toeristen die Amsterdam zijn, volgens eerder onderzoek van de Dienst Onderzoek en Statistiek van de Gemeente Amsterdam uit 2010, de volgende ontwikkelingen te herkennen:

* Het aantal Europese toeristen, met uitzondering van de Nederlandse en de Britse, is tussen 2005 en 2009 gestegen van 36 naar 40 %, een ontwikkeling die met name door economische factoren heeft plaatsgevonden;
* Het aantal Nederlandse (binnenlandse) toeristen dat naar Amsterdam komt is in 2009, ten opzichte van 2005, gestegen van 14 naar 21 procent. Daarmee bestaat het grootste gedeelte van de toeristen in de stad uit mensen met een Nederlandse nationaliteit;
* In 2005 kwam het grootste gedeelte van de toeristen in Amsterdam uit Groot-Brittannië, toen 21 procent. In 2009 is dit relatieve aantal gedaald naar 16 procent;
* Het aantal Amerikaanse toeristen is in dezelfde periode gezakt van 14 naar 10 procent. (Fedorova en Meijer, 2011) [[41]](#footnote-41)

In het onderstaande diagram zijn de Amsterdamse hotelgasten naar geografische herkomst in 2005 en 2009 schematisch terug te zien.



Uit de behandelde statistieken is met name in de sterke toename van hotelovernachtingen en daarmee het toerisme in de stad Amsterdam, een opvallende ontwikkeling te herkennen. Ook de sterke relatieve groei van binnenlandse toeristen in de stad is opmerkelijk. Hierbij wordt de daling die 2011 tot nu toe laat zien niet meegenomen omdat het jaar ten tijde van dit schrijven nog niet is afgerond waardoor hier nog geen concrete conclusies aan verbonden kunnen worden. Wanneer de daling van Britse toeristen tegenover de stijging van toeristen met een andere Europese herkomst wordt gezet blijkt dat er slechts een lichte dalende ontwikkeling plaatsvindt wat betreft toeristen uit Europa (van 57 naar 54 procent). Hiermee vormen toeristen uit Europa nog steeds veruit de grootste groep stadsbezoekers.Met precies 25 procent, wat in 2005 nog 27 procent was en dus ook geen grote daling toont, vormen de niet-Europese toeristen de tweede grootste groep toeristen. Van deze groep komt het grootste gedeelte (14 procent) uit de Verenigde Staten en de BRIC-landen. In de bijlage is de volledige schematische weergave met betrekking tot de ontwikkelingen in geografische herkomst van het Amsterdamse toerisme terug te vinden.

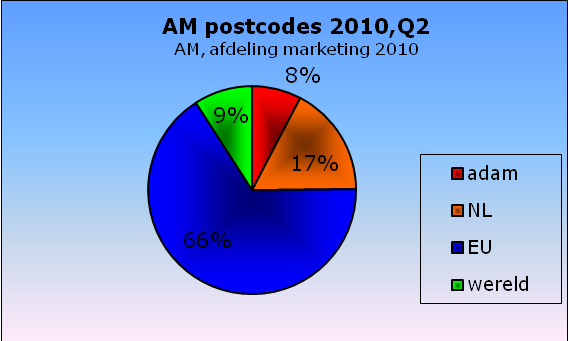
*7.1.1.2 Demografische ontwikkelingen in de Amsterdamse museale sector*

Voor dit onderzoek is het van belang om te weten wie de Amsterdamse bezoeken en met name waar zij vandaan komen. Bij het Centraal Bureau voor de Statistiek, de Dienst Onderzoek en Statistiek van de Gemeente Amsterdam en het Amsterdams Toerisme en Congres Bureau is recentelijk geen onderzoek gedaan naar de geografische herkomst van museumbezoekers in Amsterdam. Toch zal in deze subparagraaf aandacht geschonken worden aan een aantal cijfermatige feiten die zijn gebleken uit onderzoeken die door twee betrokken musea zijn uitgevoerd.

In het tweede kwartaal van 2010 voerde het AM een postcode-onderzoek uit onder 47.756 bezoekers aan de hand waarvan hun geografische herkomst kon worden bepaald. Hier zal alleen worden ingegaan op de resultaten van respondenten die daadwerkelijk antwoord gaven op de vraag wat hun postcode is.

Hieruit is gebleken dat:

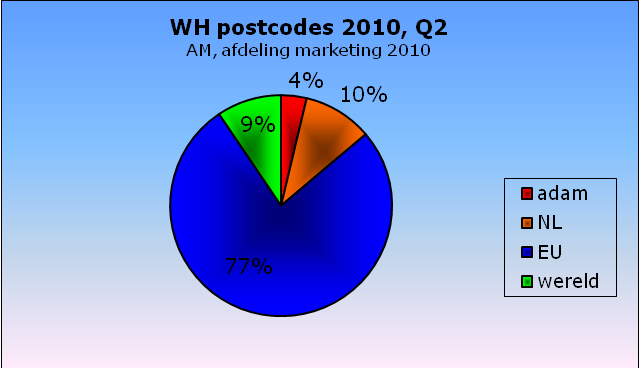
* 8 procent van de bezoekers herkomstig is uit de stad Amsterdam;
* 17 procent van de bezoekers herkomstig is uit de rest van Nederland;
* 66 procent van de bezoekers woonachtig is in de Europese Unie, buiten Nederland;
* 9 procent van de bezoekers een herkomst heeft van buiten de Europese Unie.



Deze cijfers tonen een duidelijke gelijkenis met de in de vorige subparagraaf behandelde algemene toeristische statistieken van de stad Amsterdam.

In hetzelfde kwartaal heeft een postcode-onderzoek plaatsgevonden bij WH onder 11.479 bezoekers. Uit dit onderzoek is de concluderen dat:

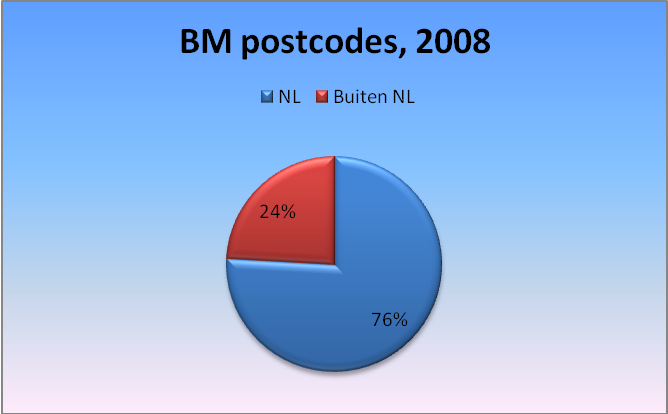
* 4 procent van de bezoekers herkomstig is uit de stad Amsterdam;
* 10 procent van de bezoekers herkomstig is uit de rest van Nederland;
* 77 procent van de bezoekers woonachtig is in de Europese Unie, buiten Nederland;
* procent van de bezoekers een herkomst heeft van buiten de Europese Unie.



Ook uit dit onderzoek komen duidelijke overeenkomsten met de algemene toeristische statistieken naar voren.

Het BM heeft gedurende het jaar 2008 een zelfde onderzoek onder 41.938 bezoekers uitgevoerd waaruit bleek dat:

* 76 procent van de bezoekers herkomstig was uit Nederland;
* 24 procent van de bezoekers herkomst was uit het buitenland.



Hierbij moet sterk rekening gehouden worden met het feit dat het BM een thematisch museum is; hieruit kunnen dus geen conclusies getrokken worden met betrekking tot De Grachtenhuizen die zich meer positioneren als een woonhuis. Opvallend is wel dat meer dan driekwart van de bezoekers aan BM van Nederlandse herkomst was tegenover slechts 14 procent binnenlandse toeristen bij WH.

In deze paragraaf is naar voren gekomen dat het grootste gedeelte van de toeristen dat naar Amsterdam trekt van buitenlandse komaf is en dan met name uit de Europese Unie. Die groep laat echter geen toename zien, in tegenstelling tot een publieksgroep die de afgelopen jaren sterk groeiende is gebleken, de Nederlandse toeristen. Opvallend is dan ook dat de relatieve aantallen toeristen in geografische herkomst duidelijke overeenkomsten laten zien ten opzichte van de museale bezoekers. Een aanname die gedaan kan worden is dat deze ontwikkeling parallel loopt aan de ontwikkelingen in geografische herkomst in de museale sector.Wat betreft het BM geldt dat dit een grotendeels sterk thematisch museum is dat een andere publieksgroep trekt of aanspreekt. Voor het AM en de overige betrokken musea is aan te nemen dat zij van een toegankelijker karakter zijn en daarmee een gelijke ontwikkeling in afkomst kunnen tonen als het algemene toerisme in Amsterdam. Nader onderzoek zou kunnen bewijzen of deze aanname daadwerkelijk waar is.

Uit deze paragraaf kunnen vier toeristische publiekgroepen geconcludeerd worden. In volgorde van grootte en belang:

* Internationaal, EU;
* Nationaal, Nederland;
* Internationaal, buiten de EU ;
* Nationaal, lokaal Amsterdam.

*7.1.2 Economische ontwikkelingen*

In de voorgaande paragraaf is reeds benoemd dat de economische trends, waar de wereld in de afgelopen jaren mee te maken heeft gehad, invloed hebben op het toeristische gedrag van de mensen. Vakantiebestemmingen worden dichter bij huis gezocht (Fedorova en Meijer, 2011).[[42]](#footnote-42) Hierdoor heeft de economische situatie voor Amsterdam en haar musea gezorgd voor een groei in binnenlandse alsmede toeristen die afkomstig zijn uit de Europese Unie. Ondanks het feit dat het Amsterdamse toerisme in de afgelopen jaren is gegroeid zou deze, wanneer er sprake is van een nog ernstiger economische situatie, kunnen dalen. Wanneer het vertrouwen in de economie en de koopkracht van de Europeaan en Nederlander kan het er in zijn gedrag toe leiden dat hij minder vakanties of stedentrips onderneemt. De lichte daling in het aantal toeristen afkomstig uit Nederland en de rest van de Europese Unie, die in de eerste helft van 2011 heeft plaatsgevonden, zou hierop kunnen duiden.[[43]](#footnote-43) Dit zou op termijn een bedreiging kunnen vormen voor het AM en De Grachtenhuizen.

Daarnaast hebben de economische ontwikkelingen gevolgen voor de houding van de politiek ten aanzien van de gehele culturele maar daarmee ook de museale sector. Hier wordt in de paragraaf *Politieke ontwikkelingen* dieper op ingegaan.

*7.1.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen*

Op sociaal-cultureel terrein zijn er twee factoren die van groot belang kunnen zijn voor de samenwerking tussen de betrokken musea.

*7.1.3.1 Amsterdamse grachtengordel op Werelderfgoedlijst UNESCO*

Sinds augustus 2010 behoort de Grachtengordel van Amsterdam officieel tot de Werelderfgoedlijst van UNESCO. De Werelderfgoedstatus brengt geen directe financiële beloning met zich mee maar internationaal kan de verkregen status veel publiek naar de stad trekken. Doorgaans trekken veel toeristen vanuit de hele wereld naar Amsterdam om de grachtengordel te bewonderen. De plaatsing op deze lijst zal voor potentiële bezoekers een extra stimulans zijn om de stad Amsterdam te bezoeken.

Volgens onderzoek van het ATCB geeft 38 procent van de toeristen in Amsterdam als belangrijkste motief om naar de stad te komen: de grachten, de cultuurhistorie en de oude stad. De grachtengordel vormt dan ook de grootste toeristentrekker van Amsterdam. Daarnaast geeft 24 procent van de toeristen aan de Amsterdamse musea als belangrijkste bezoekreden voor Amsterdam te beschouwen.[[44]](#footnote-44)

Het feit dat de grachtengordel de belangrijkste toeristentrekker van Amsterdam is alsmede de recent verkregen Werelderfgoedstatus van het gebied waarbinnen alle betrokken grachtenhuizen gelegen zijn, biedt kansen voor de positionering in de markt van De Grachtenhuizen.

*7.1.3.2 400 jaar grachtengordel*

In 2013 is het 400 jaar geleden dat werd gestart met de bouw van de grachtengordel. Dat jaar wordt dan ook door de gemeente Amsterdam aangegrepen als *het grachtengordeljaar* en wil dit gegeven, gezamenlijk met de Amsterdamse culturele instellingen, inzetten om de stad zowel nationaal als internationaal, cultureel nadrukkelijk op de kaart te zetten.[[45]](#footnote-45) Hoe dit thema verder wordt uitgewerkt is nog allerminst duidelijk.

Zowel de Werelderfgoedstatus als het themajaar in 2013 bieden grote kansen voor De Grachtenhuizen om gezamenlijk, als één cultureel merk, te profiteren van de ontwikkelingen die deze factoren met zich mee zullen brengen.

*7.1.4 Technologische ontwikkelingen*

Voor (cultuurhistorische) musea hebben technologische ontwikkelingen in eerste instantie vaak geen invloed op het product zelf. Voor museale organisaties spelen voornamelijk ontwikkelingen op het terrein van ICT-mogelijkheden een grote rol.

Zo wordt bijvoorbeeld bij het AM sinds twee jaar gebruik gemaakt van een intern centraal werksysteem dat ook toegankelijk is via internet. Op deze gedeelde harde schijf is alle documentatie voor de betreffende medewerkers toegankelijk. Dit systeem maakt het voor werknemers mogelijk om vanuit verschillende locaties te werken. Een dergelijke ontwikkeling biedt ook mogelijkheden met oog op het *nieuwe werken* dat in Nederland steeds meer terrein wint.[[46]](#footnote-46)

Ook bieden ontwikkelingen op het gebied van ICT nieuwe mogelijkheden voor de externe communicatie van musea. Het belang voor een commerciële organisatie van het hebben van een goed werkende en aansprekende website is groot en kan worden gezien als een primaire vereiste wanneer het gaat om externe communicatie. Een middel waarvan het bestaan en de kwaliteit daarvan niet vergeten mag worden. Toch zal in deze paragraaf hier verder geen aandacht aan geschonken worden maar wordt ingegaan op een tweetal ontwikkelingen op communicatievlak die zich in de afgelopen jaren heeft voorgedaan die relevant is met betrekking tot dit onderzoek: de opkomst van mobiele applicaties en de opkomst van social media.

*7.1.4.1 De opkomst van mobiele applicaties*

Sinds een aantal jaren is een nieuwe generatie telefoons op de markt gekomen die tal van mogelijkheden op het gebied van (commerciële) communicatie met zich meebrengt. Deze zogenaamde smartphones, met name vertegenwoordigd door de merken iPhone, BlackBerry, en Android, hebben naast de primaire belfunctie de secundaire functie mobiele applicaties te kunnen gebruiken. Mobiele applicaties zijn dan ook computerprogramma’s die speciaal voor de smartphone in combinatie met internet zijn ontwikkeld. Veel organisaties zetten een mobiele applicatie in als extern communicatiemiddel ter aanvulling van hun website.

Er is in de afgelopen jaren een sterke groei te zien in het gebruik van mobiele telefoons met internet. Onderzoek van het Centraal Bureau voor Statistiek wijst uit dat in 2010 20 procent van de Nederlandse internetgebruikers in het bezit was van een mobiele telefoon met internettoegang. In 2007 was dit nog maar 8 procent.[[47]](#footnote-47) Een ontwikkeling die zich naar verwachting in de komende jaren zal uitbreiden. De explosieve groei in het gebruik van mobiele telefoons met internettoegang voor informatiedoeleinden maakt het noodzakelijk voor commerciële organisaties hierop in te spelen.

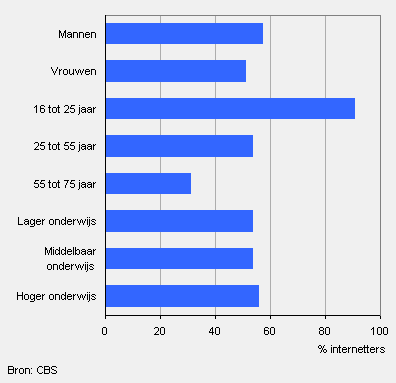
Een aantal mogelijkheden die mobiele applicaties bieden op het gebied van museale externe communicatie zijn:

* Langere termijnbinding met de bezoekers. De applicatie blijft na installatie op de smartphone voor de gebruiker beschikbaar tot hij deze verwijderd;
* Op een snelle en directe manier in contact komen met (potentiële) bezoekers of klanten;
* Vertaling van de website in een mobiele applicatie;
* Versturen van pushberichten. De gebruiker kan via de mobiele applicatie rechtstreeks tekstberichten ontvangen;
* Gebruik van QR-codes. Smartphones zijn in staat zogenaamde QR-codes te lezen waarmee de telefoon direct contact maakt met een via internet aangeboden website. Dit biedt mogelijkheden voor crossmediale communicatie in combinatie met bijvoorbeeld posteradvertenties. Een andere mogelijkheid die dit biedt is wanneer het museum aan de bezoekers QR-codes naast kunstwerken plaatst waarmee hij via zijn telefoon direct meer informatie kan vinden.
* Ontwikkeling van een mobiele audiotour op de smartphone. Technisch gezien is het mogelijk de vaak in musea aanwezig analoge audiotour te vervangen door een mobiele audiotour in een applicatie;

De opkomst van mobiele applicaties biedt dus tal van mogelijkheden voor musea. Mede door de explosieve groei in de markt die deze nieuwe technologie ondergaat, biedt deze ontwikkeling kansen voor De Grachtenhuizen op communicatiegebied. Veel musea maken nog niet optimaal gebruik van mobiele applicaties als communicatiemiddel of de bovengenoemde mogelijkheden daarvan. Dit biedt zowel kansen als bedreigingen wanneer wordt gekeken naar inzet van dit middel ten opzichte van concurrerende organisaties.

*7.1.4.2 De opkomst van social media*

De tweede technologische ontwikkeling die hier behandeld wordt is de opkomst van social media. Sinds een aantal jaren zijn verschillende sociale internetplatforms ontwikkeld waar iedereen lid van kan worden en zijn eigen profiel op kan aanmaken. Op deze platforms kan iedereen online in contact komen met vrienden, familie en kennissen. De grootste namen op dit terrein in de Nederlandse markt zijn momenteel Facebook en Hyves. Deze social media zijn in de afgelopen jaren ongekend populair geworden en anno 2010 maakt een groot aantal internetters gebruik van een sociaal netwerkplatform. In het schema op de volgende pagina is te zien dat in alle leeftijdsgroepen een groot percentage van de internetgebruikers lid is van een sociaal netwerk. De grootste opvallende gebruikersgroep wordt, niet verwonderlijk, gevormd door jongeren tussen de 16 tot 25 jaar.[[48]](#footnote-48)

Naast het sociale aspect van social media bieden deze platforms veel mogelijkheden op commercieel gebied. Zo kunnen ook organisaties een eigen profiel aanmaken, vrienden krijgen en dit gebruiken als communicatiemiddel. Veel culturele instellingen, en ook een aantal betrokken musea, zetten social media in om klantenbinding te genereren. Daarnaast bieden deze sociale platforms ook de mogelijkheid advertenties te plaatsen en deze op zeer specifieke doelgroepen richten.

Social media kunnen door musea ingezet worden als communicatiemiddel ter profilering van hun museum, tentoonstellingen en evenementen. Uit bovenstaand schema is te concluderen dat niet alleen een jongere doelgroep van 16 tot 25 jaar, maar ook die van 25 tot 55 jaar, actief is op sociale netwerksites. Dit zijn wellicht early adopters maar een groei is, gezien de groeiende brede maatschappelijke acceptatie van social media, te verwachten in de leeftijdscategorieën boven de 25 jaar. De spreiding over de verschillende groepen, in zowel leeftijd, geslacht als opleidingsniveau, maken social media tot een interessant communicatiemiddel dat nauwlettend in zijn ontwikkeling gevolgd moet worden. Dit biedt net als bij de mobiele applicaties niet alleen kansen voor musea online van zich te doen spreken maar ook bedreigingen wanneer men op dit terrein achter raakt op de concurrentie door het niet volgen van dan wel inhaken op bovenstaande voorzienbare ontwikkeling.

*7.1.5 Ecologische ontwikkelingen*

Ook voor musea begint Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een steeds grotere rol te spelen. Vooral duurzaamheid is een punt dat ook in de afgelopen jaren steeds meer aandacht krijgt in de museale sector. Zo hebben het Van Gogh Museum, het Museum Volkenkunde en het Scheepvaartmuseum in hun recente verbouwingen hierbij uitgebreid rekening gehouden met duurzaam investeren. Hierbij moet gedacht worden aan duurzame energie en afvalverwerking maar ook duurzame ontwikkeling van tentoonstellingen wordt steeds normaler. Dit is niet alleen belastingtechnisch aantrekkelijk, ook het publiek hecht steeds meer waarde aan diensten en producten die bijvoorbeeld biologisch of duurzaam zijn. Ook vanuit de overheid wordt ingespeeld op deze ontwikkeling. Zo zijn alle rijksmusea sinds 2011 verplicht duurzaam in te kopen. Naar verwachting zal deze trend zich in de komende jaren aanhouden en uitbreiden (Cluysenaer, 2011).[[49]](#footnote-49) Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen in hoeverre de mogelijkheden van MVO voor het AM en De Grachtenhuizen implementeerbaar zijn en welke voordelen dit kan hebben in financieel opzicht of bezoekcijfers.

*7.1.6 Politieke ontwikkelingen*

Zoals eerder werd benoemd kan de economische recessie invloed op het toeristisch gedrag van mensen. In deze paragraaf wordt ingegaan op ontwikkelingen die de economische recessie heeft met betrekking tot de politiek. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden tussen politiek op nationaal niveau en lokaal niveau.

*7.1.6.1 Politieke ontwikkelingen op nationaal niveau*

In 2010 werd met de komst van het nieuwe kabinet Rutte met oog op het begrotingstekort besloten te bezuinigen op onder andere de subsidies richting de culturele sector. Jaarlijks zal er vanaf 2013 tot en met 2016, wanneer het nieuwe subsidiemodel van kracht zal zijn, 700 miljoen euro beschikbaar gemaakt worden voor cultuur waarmee jaarlijks 200 miljoen euro wordt bezuinigt. Voor culturele instellingen heeft dit dus als gevolg dat zij kunnen rekenen op een relatief lagere subsidie dan zij tot dusver gewend waren. Het kabinet geeft hierbij aan dat culturele instellingen zich de komende jaren meer moeten richten op het bereiken van een groot publiek en op ondernemerschap. Instellingen zullen dan ook meer verantwoordelijk zijn voor hun eigen inkomsten dan voorheen.[[50]](#footnote-50)

*7.1.6.2 Politieke ontwikkelingen op lokaal niveau*

De Gemeente Amsterdam is verantwoordelijk voor het verdelen van het door de regering beschikbaar gemaakte budget over de lokale culturele instellingen. Om dit op een zo eerlijk mogelijk wijze te doen geschieden maakt de gemeente gebruik van het zogenaamde Kunstenplan. Dit cultuurbeleid is er op gespitst culturele instellingen verantwoording te laten afleggen voor de kwaliteit van hun product of dienst en de besteding van de benodigde subsidie. De subsidies worden verdeeld in perioden van vier jaar waarin de instellingen jaarlijks hun besteding en kwaliteit dienen te verantwoorden.[[51]](#footnote-51)

Het AM geniet vooralsnog bij de subsidieverdeling als ex-overheidsinstelling en belangrijker, als grootste beheerder van het Amsterdamse culturele erfgoed, een relatieve voorkeurspositie ten opzichte van andere culturele instellingen. De subsidiële periode waarin het Kunstenplan zich momenteel bevind is 2009 – 2012. De komende periode zal 2013 – 2016 zijn.

In totaal wordt in Amsterdam gedurende de huidige periode 86.974.274 euro aan gemeentelijke subsidies aan culturele instellingen verstrekt. In het onderstaande schema is te zien welke bedragen de betrokken in de huidige cyclus aan subsidie ontvangen. De in het schema niet genoemde musea ontvingen dan ook geen gemeentelijke subsidie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Museum** | **Bedrag in euro's** | **Relatief aandeel** |
| AM & WH | 9.772.030 | 11,23% |
| BM | 247.190 | 0,28% |
| OS | 616.040 | 0,70% |

Bron: [[52]](#footnote-52)

Cruciaal is voor het AM maar zeker ook voor de betrokken musea, al dan niet als collectief, een gezamenlijke visie te hebben over de subsidiële herverdeling voor 2013.

Uit bovenstaande alinea’s is te concluderen dat de huidige politieke situatie in combinatie met de financieel-economische crisis thans een bedreiging vormt voor de museale sector. Daartegenover staat dat ondernemen en commercieel succes hierdoor steeds belangrijker zal worden. Op beide vlakken zal tijdig op strategisch niveau ingespeeld moeten worden om optimaal gebruik te maken van de financiële mogelijkheden die er zijn.

Een globaal overzicht van de inkomsten die het AM en WH in 2009 en 2010 genereerden aan subsidies en entreegelden is terug te vinden in de bijlage.

*7.2 Marktanalyse*

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de directe omgeving van het AM. Hierin wordt alleen aandacht geschonken aan de voor dit onderzoek relevante factoren. Zo zullen de Amsterdamse museale branche alsmede de felheid van de concurrentie in kaart worden gebracht. Daarnaast worden (potentiële) alliantiepartners van het AM en De Grachtenhuizen behandeld.

*7.2.1 Bezoekcijfers en concurrenten*

Voor vrijwel de gehele museale sector geldt dat het behalen van zo hoog mogelijke bezoekcijfers een grote rol speelt in het beoordelen van succes. Deze resultaten zijn ook de belangrijkste indicatoren om de felheid van de concurrentie te bepalen. Financiële factoren spelen in de musueale sector bij een dergelijke onderlinge vergelijking dan ook geen rol. Om het succes van de betrokken musea te analyseren wordt in deze paragraaf, aan de hand van de statistieken die het Amsterdams Tourisme en Congres Bureau (ATCB) beschikbaar stelt betreffende de 33 musea in de Amsterdamse binnenstad, gekeken naar de resultaten in de bezoekcijfers (BC) die de betrokken musea in de afgelopen jaren op dit terrein behaald hebben. Ook zal gekeken worden naar de positie van een museum ten opzichte van de andere spelers op de markt.

*Bezoekcijfers AM en De Grachtenhuizen[[53]](#footnote-53)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **De Grachtenhuizen** | **BC 2009** | **BC 2010** |
| **Amsterdam Museum** | 191450 | 198347 |
| **Museum Willet-Holthuysen** | 52549 | 51413 |
| **Museum Geelvinck** | 14419 | 16108 |
| **Bijbels Museum** | 28263 | 31952 |
| **Ons' Lieve Heer op Solder** | 84647 | 65313 |
| **Museum Van Loon** | 65155 | 62004 |
| **Het Grachtenhuis** | 0 | 0 |
| **Totaal** | 436483 | 425137 |

In bovenstaand schema is te zien dat een er totaalverschil van 11.346 bezoekers is ten opzichte van het jaar 2009. Dit lijkt grotendeels te wijten is aan de verbouwing die gedurende een deel van 2010 in OS heeft plaatsgevonden dat resulteerde in een terugloop van 19.334 bezoekers.

Wanneer gekeken wordt naar de trend op langere termijn is uit onderstaand schema af te lezen dat nagenoeg alle betrokken musea de afgelopen vijf jaren veel moeite hebben gehad structureel te blijven groeien in bezoekersaantallen.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |
| **Amsterdam Museum** | 202.360 | 202.786 | 173.930 | 191.174 | 198.347 |
| **Museum Willet-Holthuysen** | 50.762 | 46.819 | 44.056 | 52.463 | 51.413 |
| **Museum Geelvinck** |  |  | 5.360 | 14.419 | 16.108 |
| **Bijbels Museum** |  | 35.488 | 43.088 | 28.263 | 31.952 |
| **Ons' Lieve Heer op Solder** | 92.469 | 81.841 | 84.191 | 84.647 | 65.313 |
| **Museum van Loon** | 53.709 | 44.597 | 49.703 | 65.105 | 62.004 |
| **Het Grachtenhuis** |  |  |  |  |  |

Qua bezoekcijfers zat het AM met 198.347 bezoekers in 2010, thans het meest recente afgesloten kalenderjaar, tussen het Tropenmuseum met 198.122 en het Rembrandthuis met 200.404 bezoekers in. Daarmee bezet het AM slechts de negende positie op de Amsterdamse lijst van musea.

De Grachtenhuizen nemen met een gemiddelde hoeveelheid van 45.358 bezoekers in 2010 een lage positie op in de ranglijst van de 33 musea in Amsterdamse binnenstad. Wanneer De Grachtenhuizen met dit gemiddelde als één museale organisatie wordt beschouwd staat er een totale hoeveelheid van 226.790 bezoekers waarmee deze binnen de top 10 van Amsterdamse musea zou staan. Wanneer dit totaal in 2011 vastgehouden zou worden en de bezoekers van Het Grachtenhuis dat dit jaar geopend is hierbij opgeteld wordt kom je uit op 272.148 bezoekers waarmee het op de ranglijst, met een achterstand van ‘slechts’ 120.000 bezoekers, direct achter de Hermitage komt te staan. Hierbij zijn de kleine 200.000 bezoekers van het AM nog buiten beschouwing gelaten.

Uit de behandelde statistieken in deze paragraaf is te concluderen dat de individuele betrokken musea op zichzelf geen grote spelers binnen de Amsterdamse museale markt zijn. Gezamenlijk trekken deze kleine musea echter een aantoonbaar zo grote hoeveelheid bezoekers dat zij zich kunnen meten met de grootste musea in de stad.

Wanneer op basis van de bezoekcijfers in 2010 beoordeeld wordt wie de grootste concurrenten, van het AM en De Grachtenhuizen zowel collectief als individuele musea, binnen de Amsterdamse museale markt zijn, is er één conclusie mogelijk. De *belangrijkste* concurrenten zijn die musea die zich qua bezoekersaantal direct boven het betreffende museum positioneren; de *grootste* concurrenten zijn met deze invalshoek de musea die qua bezoekersaantal het hoogste resultaat boeken. In 2010 waren dat het Van Gogh Museum en het Anne Frank Huis.

Een andere invalshoek waarop concurrenten beoordeeld kunnen worden is wanneer musea met een vergelijkbare thematische inhoud worden gespiegeld aan de bezoekcijfers.

Voor het AM wordt gekeken naar zijn positie ten opzichte van andere (cultuur)historische musea binnen Amsterdam. Dit ziet er als volgt uit:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pos** | **Museum** | **Bezoekcijfers 2010** |
| 1 | Rijksmuseum | 892540 |
| 2 | Madame Tussaud's | 588875 |
| 3 | Joods Historisch Museum | 230309 |
| 4 | Amsterdam Museum | 198374 |
| 5 | Koninklijk Paleis | 171329 |
| 6 | Stadsarchief Amsterdam | 125854 |
| 7 | Scheepvaartmuseum | 119472 |
| 8 | Verzetsmuseum | 57748 |

Vanuit deze invalshoek kan het AM alleen beoordeeld worden als een middenmoter tussen de (cultuur)historische musea in de stad. Daarbij moet nog rekening gehouden worden dat zowel het Koninklijk Paleis als ook het Scheepvaartmuseum na uitgebreide restauraties pas medio 2010 hun deuren openden.

Voor de grachtenhuizen ziet een thematische spiegeling, met als invalshoek een museaal woonhuis aan de gracht, aan de concurrentie ten opzichte van hun bezoekcijfers er als volgt uit:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Pos** | **Museum** | **Bezoekcijfers 2010** |
| 1 | Anne Frank Huis | 1050017 |
| 2 | Rembrandthuis | 200404 |
| 3 | FOAM | 181450 |
| 4 | Ons' Lieve Heer op Solder | 65313 |
| 5 | Museum Van Loon | 62004 |
| 6 | Tassenmuseum Hendrikje | 59631 |
| 7 | Museum Willet-Holthuysen | 51413 |
| 8 | Woonbootmuseum | 38518 |
| 9 | Huis Marseille | 34765 |
| 10 | Bijbels Museum | 31952 |
| 11 | Museum Geelvinck | 16108 |
| 12 | Het Grachtenhuis | 0 |

Ook De Grachtenhuizen als individuele musea blijken binnen hun segment een middenmoter te zijn, hoewel het begrijpelijk is dat opboksen tegen internationaal gevestigde begrippen als Anne Frank en Rembrandt een lastige taak is.

In de bijlage is het volledige overzicht van Amsterdamse musea en zijn bezoekcijfers in 2010 te zien.

Als kritische noot is nog te noemen dat het AM erg moeilijk vindbaar is aan de kant van zijn ingang aan de Kalverstraat. Door deze zeer drukke winkelstraat lopen dagelijks duizenden mensen, waaronder veel toeristen. Tot op heden is de bewegwijzering in de Kalverstraat richting deze ingang niet aanwezig. Daarbij is er rond de ingang van het museum aan deze kant nagenoeg niet aangegeven dat dit daadwerkelijk de ingang van het AM betreft. Mogelijk loopt het museum hierdoor dagelijks veel bezoekers mis.

Conclusies die uit deze paragraaf zijn te trekken zijn:

* Zowel het AM als De Grachtenhuizen als individuele musea zijn in bezoekcijfers niet meer dan, in sommige gevallen sterke, middenmoters ten opzichte van hun concurrenten.
* De hertoetreding in de markt van gerenoveerde musea als Het Rijksmuseum, Stedelijk Museum, Scheepvaart Museum en het Koninklijk Paleis, kunnen een bedreiging vormen voor de marktpositie van zowel de individuele betrokken musea als het collectief.
* De Grachtenhuizen als één collectief merk biedt op grond van bezoekcijfers kansen voor een sterke positie ten opzichte van museale concurrenten binnen de markt.
* Hier is verder geen aandacht geschonken aan de mogelijke bedreiging van toetreding van nieuwe musea in de markt, zoals bijvoorbeeld het recentelijk aangekondigde Harry Mulisch Museum. Ook nieuwe toetreders zouden op termijn een bedreiging kunnen vormen voor de marktpositie van de individuele musea.

*7.2.2 Allianties*

Een andere externe groep in de directe omgeving van de betrokken musea zijn de (mogelijke) alliantiepartners. In deze paragraaf worden deze voor het AM en De Grachtenhuizen in kaart gebracht. De volgende actoren zullen worden behandeld:

* Fondsen en sponsoren
* Lokale toeristische diensten

*7.2.2.1 Fondsen en sponsoren*

Fonds- en sponsorwerving wordt steeds gebruikelijker in de culturele sector. In de toekomst zal dit, wanneer de eerder genoemde beperking van subsidies en het op termijn wellicht dalende toerisme in de stad, steeds noodzakelijker zijn.

Het AM is sinds 2010 actief bezig met de professionalisering van het werven van fondsen en sponsoren. Zo zijn huidige partners van het museum onder andere:

* Ymere
* De BankGiroLoterij

In 2010 kreeg het AM bijvoorbeeld 200.000 euro uitgekeerd van de BankGiroLoterij wat het standaardbedrag bedraagt voor een niet-rijksmuseum.[[54]](#footnote-54)

Instellingen als dezen investeren onder meer in cultuur en zullen dat ook in de komende jaren blijven doen.

Ook particuliere fondsen, donaties en legaten zijn extra inkomstenbronnen die belangrijk zijn en zullen blijven voor culturele instellingen.

In alle bovenstaande gevallen is de vraag in hoeverre de economische situatie de komende jaren invloed zal hebben op de investeringsmogelijkheden van dergelijke financiële bronnen. Ook moet met deze externe bronnen altijd rekening gehouden met de wensen van de geldschieter waarbij vaak een tegenprestatie of inhoudelijke zeggenschap gewenst is.

De professionalisering op het terrein van fonds- en sponsorwerving die het AM heeft ingezet biedt, ondanks of juist dankzij de bedreigingen die er liggen wat betreft de economie, mogelijkheden en kansen voor het commerciële succes van de betrokken musea in de nabije toekomst.

Een globaal overzicht van de inkomsten die het AM en WH in 2009 en 2010 genereerden is terug te vinden in de bijlage.

*7.2.2.2 Lokale toeristische diensten*

Amsterdam telt, zijnde een internationale trekpleister, een groot aantal diensten gericht op het toerisme. Samenwerkingen op marketing- en communicatiegebied met dergelijke diensten zijn thans al van kracht voor het AM en een deel van De Grachtenhuizen. Het AM is daarnaast reeds bezig deze samenwerkingen uit te breiden naar de overige betrokken Grachtenhuizen.

(Mogelijke) marketingpartners in de toeristische sector zijn:

* Amsterdams Toerisme en Congres Bureau (ATCB);
* Iamsterdam;
* Tourbussen;
* Rondvaartboten;
* Ticketverkooppunten;
* Hotels;
* Lokale horeca.

Samenwerking met bovenstaande diensten biedt mogelijkheden voor onder andere:

* (Wederzijdse) verkoop;
* Sales- en kortingsacties;
* (Wederzijdse) externe communicatie.

*7.3 Resumé externe analyse*

Uit de externe analyse zijn een aantal factoren naar voren gekomen die zowel op korte als lange termijn van groot belang kunnen zijn met betrekking tot de samenwerking tussen de betrokken musea. Voor de uitwerking van het onderzoek zijn de onderstaande factoren van belang.

Kansen:

* Museale samenwerking zorgt voor sterke positie ten opzichte van de concurrentie;
* Stijgend binnenlands toerisme;
* Stabiel toerisme vanuit de Europese Unie;
* 400 jaar grachtengordel in 2013;
* Werelderfgoedstatus UNESCO;
* Kansen door inzet nieuwe communicatietechnologiën ten opzichte van de concurrentie;
* Alliantiepartners bieden zowel financieel als op marketing- en communicatieterrein mogelijkheden;
* MVO en duurzaamheid als maatschappelijke publiekstrekker.

Bedreigingen

* Mogelijke invloed van economische onzekerheid op het toerisme;
* Invloed van economische situatie op subsidies;
* Marktpositie ten opzichte van concurrentie en nieuwe toetreders.

1. **SWOT’s op basis van de interne en externe analyse**

*8.1 SWOT Amsterdam Museum*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Hulpvol** | **Schadelijk** |
| **Intern** | **Sterktes**   * Het AM is commercieel zelfstandig; * Het AM fungeert als motor en verbindende schakel in het samenwerkingsproject van De Grachtenhuizen; * Het AM streeft ernaar een verbindende schakel te zijn tussen het Amsterdamse cultuurhistorische erfgoed en de maatschappij; * Het AM streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek; * Het AM gaat zich meer richten op projectmatig werken; * De directie van het AM richt zich op transparant leidinggeven. | **Zwaktes**   * In de huidige organisatiestructuur van het AM heerst regelmatig onduidelijkheid over onderlinge verantwoordelijkheden en belangen; * Ambtelijke cultuur binnen de organisatie van het AM leeft nog sterk. |
| **Extern** | **Kansen**   * Museale samenwerking zorgt voor een mogelijk sterke positie ten opzichte van de concurrentie; * Stijgend binnenlands toerisme; * Stabiel toerisme vanuit de Europese Unie; * Kansen door inzet nieuwe communicatietechnologiën ten opzichte van de concurrentie; * Alliantiepartners bieden zowel financieel als op marketing- en communicatieterrein mogelijkheden; * Kansen door inzet nieuwe communicatietechnologiën ten opzichte van de concurrentie; * MVO en duurzaamheid als maatschappelijke publiekstrekker. | **Bedreigingen**   * Mogelijke invloed van economische onzekerheid op het toerisme; * Invloed van economische situatie op subsidies; * Marktpositie ten opzichte van concurrentie en nieuwe toetreders. |

*8.2 SWOT De Grachtenhuizen*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Hulpvol** | **Schadelijk** |
| **Intern** | **Sterktes**   * De Grachtenhuizen wil zijn gezamenlijk product positioneren als de ‘parels van de grachtengordel’; * De Grachtenhuizen streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek; * Een aantal gezamenlijke ideeën van De Grachtenhuizen komt sterk overeen met de visie van het AM; * Salesacties zijn collectief geïntegreerd bij de Grachtenhuizen. | **Zwaktes**   * Een concrete visie of strategie is voor De Grachtenhuizen nog niet geformuleerd; * Communicatiemiddelen worden collecftief niet ter ondersteuning van een concreet beleid ingezet; * Een volledig eenduidige thematische opzet ontbreekt bij De Grachtenhuizen, het BM wijkt hierin het meest af van de andere betrokken musea; * De effectiviteit van de PR-activiteiten is onduidelijk. |
| **Extern** | **Kansen**   * 400 jaar grachtengordel in 2013; * Werelderfgoedstatus UNESCO; * Museale samenwerking zorgt voor een mogelijk sterke positie ten opzichte van de concurrentie; * Stijgend binnenlands toerisme; * Stabiel toerisme vanuit de Europese Unie; * Alliantiepartners bieden zowel financieel als op marketing- en communicatieterrein mogelijkheden; * Kansen door inzet nieuwe communicatietechnologiën ten opzichte van de concurrentie; * MVO en duurzaamheid als maatschappelijke publiekstrekker. | **Bedreigingen**   * Mogelijke invloed van economische onzekerheid op het toerisme; * Invloed van economische situatie op subsidies; * Marktpositie ten opzichte van concurrentie en nieuwe toetreders. |

1. **Conclusies**

Om tot een antwoord te komen op de hoofd-en deelvragen van dit onderzoek, is gekozen om een aantal analyses uit te voeren om daaruit een zo volledig mogelijk beeld van zowel de interne als externe situatie van het AM met betrekking tot de samenwerking met De Grachtenhuizen te krijgen. Uit deze analyses zijn conclusies getrokken die van belang kunnen zijn voor het succesvol in de markt brengen van het merk De Grachtenhuizen. In de SWOT zijn de belangrijkste factoren reeds ingedeeld in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Vervolgens zijn deze tegen elkaar afgezet in een confrontatie-matrix waaruit verschillende beleidsopties zijn voortgekomen die mede de basis zullen vormen voor het advies. Deze confrontatiematrix is terug te vinden in de bijlage. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uiteengezet om een helder fundament te vormen voor de aanbevelingen.

*9.1 Algemene conclusie*

Wanneer gekeken wordt naar de huidige en gewenste situatie is te concluderen dat de samenwerking van De Grachtenhuizen op zowel korte als lange termijn noodzakelijk is voor het succesvol voortbestaan van de betrokken grachtenmusea. Hier is een aantal argumenten voor te noemen die uit de analyses naar voren komen:

* Het onderling met elkaar delen van financiële, personele en cognitieve middelen kan zorgen voor efficiency;
* De samenwerking zorgt voor een zichtbaar groter organisatienetwerk en een breder bereik;
* De Grachtenhuizen bezet als collectief een sterke positie ten opzichte van de concurrentie;
* Gezamenlijk is een sterke positionering van het cultuurhistorisch thema ‘wonen aan de gracht’ mogelijk waarmee ook optimaal geprofiteerd kan worden van sociaal-culturele ontwikkelingen als de UNESCO-werelderfgoedstatus alsmede het grachtengordeljaar in 2013.

In de samenwerking is het AM naast initiator, de enige partij die over voldoende kennis en middelen beschikt om hier een leidende in rol te spelen. Daarbij kan aangenomen worden dat het AM, dat veruit de meeste bezoekers trekt ook de grootste naamsbekendheid geniet. Daarmee ligt het voor de hand dat de verantwoordelijkheid voor het vormen van een goed collectief organisatie-, marketing- en communicatiebeleid voornamelijk bij het AM ligt.

Objectief gezien ondersteunen bovenstaande stellingen de conclusie dat samenwerking noodzakelijk maar ook uitvoerbaar is. Tegelijkertijd blijkt uit de analyse dat aan twee voorwaarden niet of onvoldoende voldaan wordt om dit daadwerkelijk te kunnen realiseren:

* Beleid;
* Draagvlak.

Zo wordt binnen het AM enige terughoudendheid ervaren vanuit de kant van de samenwerkingspartners. Het gebrek aan een concrete, heldere visie en strategie waarin rekening gehouden wordt met de belangen van alle betrokken partijen is hier de oorzaak van.

Het AM streeft naar een efficiënt organisatiebeleid in te richten. Ten aanzien van het marketing- en communicatiebeleid is er echter, zonder de formulering van een strategie of doelstellingen, begonnen met de inzet hiervan middelen. Dit kan naast inefficiënte marketing en communicatie resulteren in verspilling van personeel en budget. Daarnaast zijn de resultaten niet te evalueren of meetbaar waarmee de beoogde efficiency niet met zekerheid te meten is. Het AM beschikt op uitvoerend marketing- en communicatieniveau overigens niet over voldoende financiële en personele middelen om het collectief optimaal te bedienen in de praktische uitvoering daarvan.

Het ontbreken van beleid maar ook de factor draagvlak kunnen een rol spelen of bepalend zijn voor het kunnen uitvoeren van deze samenwerking. Hier wordt dieper op ingegaan in de volgende alinea’s waarin de deelconclusies worden uitgewerkt.

*9.2 Conclusies op organisatie- en beleidsniveau*

*9.2.1. Beleid*

* Een concreet collectief beleid, in de vorm van een strategische planning, waarbij op een zo efficiënt mogelijk wijze meetbare en evalueerbare doelstellingen nagestreeft kunnen worden, ontbreekt. Bij aanvang van de samenwerking is per direct begonnen met het inzetten van marketing- en communicatiemiddelen. Juist het gebrek aan collectief beleid zal tot op heden het effect hebben gehad dat middelen op een inefficiënte manier worden ingezet.
* De Grachtenmusea voeren individueel, met uitzondering van WH, geen concreet marketing- en communicatiebeleid ter ondersteuning organisatiedoelstellingen. Een relatief gebrek aan financiële middelen, met als gevolg daarvan een gebrek aan mankracht en kennis, is hier de oorzaak van. Het gevolg hiervan is dat de (beleids)planning en uitvoer van marketing- en communicatie volledig in handen ligt van het AM, die wel over voldoende kennis en middelen hiertoe beschikt. De betrokken musea stellen momenteel wel mankracht voor de uitvoering van de samenwerking beschikbaar in de vorm van personeelsuitwisseling of financiering van stages. Het AM zal in de collectieve strategische planning de enige aangewezen partij zijn om een beleidsvoorstel te formuleren waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en belangen van alle betrokken partijen.
* Het AM streeft er naar een verbindende schakel te zijn tussen het Amsterdamse cultuurhistorische erfgoed en de maatschappij. Dit in combinatie met zijn commercieel zelfstandige ambities, heeft het museum onder meer een samenwerking met verschillende andere musea binnen de Amsterdamse grachtengordel doen initiëren. In eerste instantie betreft deze samenwerking voornamelijk het onderling delen van kennis en middelen op het terrein van marketing en communicatie. De volgende stap is volgens het AM het efficiënt organiseren van de onderlinge belangen en werkzaamheden. Uit het interview met Björn Stenvers blijkt dat er enige weerstand of besluiteloosheid bestaat vanuit verschillende belanghebbende partijen wanneer het gaat om veranderingen op organisatieniveau. Hieruit is te concluderen dat het AM vooruitstrevend te werk gaat in de ontwikkeling van de samenwerking maar daarnaast dat de bereidheid van de betrokken musea om organisatiestructurele of museaal inhoudelijke offers te brengen niet in alle gevallen even groot is. Het is voor het AM als initiator van het project van belang om tot een helder en duidelijk beleid te komen waar alle partijen zich in kunnen vinden en achter staan.
* De visie van De Grachtenhuizen is globaal geformuleerd in een collectieve startnotitie. In dit document geeft het samenwerkend collectief aan de rol te willen vervullen van vertegenwoordiger en belangenbehartiger naar overheden, fondsen, marketingorganisaties, collega erfgoedinstellingen, wetenschap en toeristische organisaties. Dit doel kan voor het AM als ondersteunende factor gezien worden voor zijn eigen streven naar het zijn van een verbindende schakel tussen het Amsterdamse cultuurhistorisch erfgoed en de maatschappij.

*9.2.2 Structuur*

* De directie van het AM richt zich op transparant leiding geven en maakt hiervoor op een effectieve en goedwerkende manier gebruik van verschillende interne communicatiemiddelen. Het is voor organisaties van groot belang dat er in alle hiërarchische lagen voldoende draagvlaak is voor het te volgen beleid. Voor het AM is dit van bijzonder groot belang aangezien het een museale organisatie in verandering is met een grote conservatieve achterban. Voor De Grachtenhuizen, zijnde één samenwerkende organisatie in opbouw, geldt dat er momenteel nog geen collectief transparant intern communicatiebeleid wordt gevoerd. In het afgelopen jaar is het AM begonnen zich meer te richten op projectmatig werken. Op termijn is het doel de volledige organisatiestructuur, met uitzondering van een aantal specifieke vakgebieden, op projectbasis in te delen. De kennis en ervaring die het museum opdoet op het gebied van projectmatig werken biedt veel kansen en mogelijkheden wanneer het gaat om de samenwerking tussen De Grachtenhuizen. Intermuseale projecten kunnen de collectieve doelstellingen op een zowel financieel als personeel efficiënte wijze realiseren. Daarbij biedt projectmatig werken niet alleen mogelijkheden om eilandvorming op organisatieniveau te vermijden, maar kan dit ook bijdragen aan het ‘wij-gevoel’ tussen de betrokken organisaties onderling.

*9.2.3 Financieel*

* Als gevolg van de economische recessie zal er sterk bezuinigd worden in de culturele sector. Ook voor de gemeente Amsterdam geldt dat er in de komende vier jaar een kleiner bedrag aan subsidies te verdelen is hetgeen voor alle Amsterdamse musea financiële consequenties heeft. Het subsidiële cultuurbeleid van de stad wordt in perioden van vier jaar gevormd in het Kunstenplan. Om in aanmerking te komen en blijven voor een bepaald bedrag dienen musea zich financieel en inhoudelijk te verantwoorden. Het AM en WH genieten, gezien hun gemeentelijke culturele bijdrage, doorgaans een voorkeursbehandeling bij de gemeente wanneer het gaat om de verdeling van subsidies. In dit kader biedt de samenwerking tussen De Grachtenhuizen kansen voor het aanbieden van een kwalitatief hoogstaand collectief concept. Bedreiging zijn te vinden in de mate waarin er gekort wordt in subsidie alsmede de bereidwilligheid van de individuele organisaties subsidies te delen in collectief belang. De volgende periode voor het Kunstenplan zal in 2013 van start gaan. In 2012 zullen de musea hun subsidie-aanvraag moeten indienen bij de gemeente.

*9.3 Conclusies op marketing- en communicatieniveau*

* Zoals in de vorige paragraaf reeds geconcludeerd is worden in de huidige situatie communicatiemiddelen nog niet ter ondersteuning van een concreet collectief beleid ingezet. Hierdoor is het effect van de inzet van middelen niet meetbaar en daarmee niet te evalueren.
* Zowel het AM als De Grachtenhuizen streven naar het bereiken van een zo breed en divers mogelijk publiek. Deze gezamenlijke overeenkomst biedt kansen voor het bereik alsmede de breedte daarvan. Als collectief beschikken het AM en De Grachtenhuizen over een groter netwerk op het terrein van (niche) doelgroepen, alliantie- en mediapartners.
* Alle betrokken musea hebben in principe geen budget beschikbaar voor advertenties –alleen in zeer uitzonderlijke situaties wordt budget vrij gemaakt om te adverteren - maar zetten wel verschillende relatief goedkope of gratis communicatiemiddelen in. Voor de meeste betrokken musea is PR het voornaamste communicatie-instrument maar het effect hiervan wordt nooit gemeten. Het AM beschikt over de grootste hoeveelheid kennis en ervaring wat betreft de inzet van middelen. Een collectieve inzet van financiële, personele en cognitieve middelen zorgt voor een efficiëntere uitvoering van het te volgen marketing- en communicatiebeleid. De huidige brede inzet van kortingsacties via externe media biedt tal van mogelijkheden wanneer het gaat om het trekken van bezoekers en genereren van extra omzet. Daarnaast zijn de resultaten van deze marketingtechniek goed meetbaar. Toch worden de resultaten in de huidige situatie niet getoetst aan doelstellingen waardoor evaluatie in mindere mate mogelijk is.
* Björn Stenvers geeft in het interview aan voor de toekomst de relatieve verhoudingen in geografische herkomst van toeristen van ondergeschikt belang te achten ten opzichte van de absolute aantallen bezoekers. In deze gedachtegang wordt geen rekening gehouden met ontwikkelingen die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan in samenstelling van toeristen die naar Amsterdam als ook de betrokken musea trekken. Er blijkt uit onderzoek een relatief grote stijging te zijn in het binnenlands toerisme en een stabiel percentage toeristen afkomstig uit de EU. Juist wanneer doelstellingen op het terrein van marketing en communicatie efficiënt nagevolgd dienen te worden, moet er nauwlettend rekening gehouden worden met specifieke demografische eigenschappen van de doelgroep.
* In 2013 bestaat de grachtengordel 400 jaar hetgeen door de gemeente Amsterdam en betrokken organisaties wordt aangegrepen als publiekstrekker voor de grachtengordel. Dit evenement, dat een heel jaar zal duren, biedt uitstekende kansen voor De Grachtenhuizen. Bijvoorbeeld voor een eventuele lancering van zijn merk waarbij het kan profiteren van de extra publiciteit alsmede grote hoeveelheden toeristen en publiek die deze viering naar verwachting zal trekken.
* De Werelderfgoedstatus van UNESCO die de Amsterdamse grachtengordel sinds medio 2010 geniet trekt internationaal meer toeristen naar de stad. Meer toeristen zullen hierdoor de grachtengordel als voornaamste trekpleister gaan beschouwen. Deze mogelijke ontwikkeling biedt kansen voor het aantrekken van het gewenste grote publiek. Door middel van een juiste belofte is een positionering voor het merk De Grachtenhuizen mogelijk door zich te profileren als hèt onmisbare belevenisselement van de Amsterdamse grachtengordel.
* De museale samenwerking zorgt voor een collectief sterke marktpositie ten opzichte van concurrerende musea. Niet alleen omdat er gezamenlijk een groter aantal bezoekers getrokken wordt maar ook omdat er onderling bezoekers naar elkaar toe getrokken kunnen worden. Mede door de inzet van nieuwe communicatietechnologiën (zie paragraaf 7.1.4) kan een achterstond op de concurrentie worden ingehaald of zelfs een voorsprong worden gemaakt in het trekken van met name jonge doelgroepen.
* Een gemeenschappelijke thematiek is een bepalende factor om verschillende producten als één brand extern te kunnen communiceren. Het BM valt thematisch sterk uit de toon tussen De Grachtenhuizen. De andere grachtenmusea liggen thematisch wel dicht bij elkaar; 17e en 18e-eeuwse woonhuizen aan de gracht voorzien van gemeubileerde stijlkamers geïllustreerd met een historisch verhaal. Een volledig eenduidige thematiek is dus nog niet aanwezig. Wel heeft het BM een groot aantal elementen van een klassiek grachtenhuis waaronder de zalen op de begane grond, de keuken, de serre en de tuin. Deze elementen bieden mogelijkheden voor een duidelijke en eenduidige collectieve positionering. Het GH vertelt het verhaal over de grachtengordel en het wonen aan de gracht door de eeuwen heen. Hiermee heeft het GH een licht afwijkende thematiek maar biedt inhoudelijk kansen voor de onderlinge positionering.

1. **Adviezen**

In dit dit laatste hoofdstuk volgt de advisering op basis van de conclusies die uit de SWOT zijn voortgekomen. Om tot doeltreffende beleidsopties te komen voor De Grachtenhuizen is een confrontatiematrix, waarin bepalende factoren met elkaar in verband zijn gebracht, ingezet als instrument. De confrontatiematrix is terug te vinden in de bijlage. De beleidsopties worden omgezet in een doelstellingenformulering op organisatie- en communicatieniveau dat als suggestie dient voor het te vormen communicatiebeleid. Een stappenplan zal vervolgens aangeven hoe dit het beste geïmplementeerd kunnen worden.

*10.1 Advies op organisatieniveau*

* Om de continuïteit van alle betrokken organisaties binnen het samenwerkingsverband te waarborgen is het noodzakelijk dat de samenwerking op zowel korte als lange termijn een gestructureerde vorm krijgt. Gezien de personele kracht en de aanwezige expertise op verschillende relevante vakgebieden is het Amsterdam Museum de enige aangewezen partij die hierin een leidende rol kan spelen. Bovendien heeft het museum een bijzonder grote en thematisch relevante collectie tot zijn beschikking dat tal van mogelijkheden biedt met betrekking tot het creeëren van nieuwe USP’s.
* Gezien het huidige gebrek aan strategisch beleid en de korte periode die er nog rest tot het grachtengordeljaar begint, is het van essentieel belang dat er snel een concreet beleid wordt gevormd waar alle betrokken partijen zich in kunnen vinden. Om voldoende draagvlak vanuit alle betrokken musea te genereren is het belangrijk dat deze partijen betrokken worden bij als ook invloed krijgen op de vorming hiervan. Hierbij is het aan het Amsterdam Museum om dit proces sturen richting het te vormen beleid.
* De gemeente Amsterdam is de autoriteit die de besluiten neemt wanneer het gaat om de verdeling van de culturele overheidssubsidie. De gemeente beoordeelt een culturele instelling op beleid en kwaliteit. Onderzoek voor de nieuwe subsidiële periode in hoeverre het voor De Grachtenhuizen zinvol en mogelijk is om een gezamenlijk financieel beleid te voeren en daarmee subsidies aan te vragen.
* Onderzoek de mogelijkheden om in de toekomst De Grachtenhuizen verder uit te breiden met andere culturele instellingen binnen de grachtengordel. Tot op heden zijn tal van musea niet betrokken bij de samenwerking. Een eventuele uitbreiding zorgt voor een breder product, een groter netwerk, een groter bereik, meer personele kracht en kennis.
* De Grachtenhuizen bestaat uit verschillende museale organisaties die gezamenlijk één product op de markt willen brengen. Voordat dit succesvol mogelijk is, moet er ook intern voor eenheid gezorgd worden. Het Amsterdam Museum is in 2011 begonnen projectmatig werken in te zetten als nieuw organisatiestructureel instrument. Dit systeem zorgt voor een efficiënte inzet van aanwezige mankracht en kennis maar draagt bovendien bij aan eenheidsvorming binnen de organisatiecultuur. Maak gebruik van de kennis en vaardigheid die reeds is opgedaan in dit veranderingsproces en zet dit instrument intermuseaal in om zodoende een collectieve organisatiestructuur en eenheidsbeleving te genereren. Leid het personeel op om te functioneren in het nieuwe model door middel van cursussen of workshops.

*10.2 Advies op communicatieniveau*

*10.2.1 Interne communicatie*

* Zorg voor voldoende draagvlak bij alle medewerkers van de musea binnen de samenwerking. voor het nieuwe beleid door transparant te handelen. Informeer te allen tijde, en betrek waar mogelijk, de betrokken medewerkers van de verschillende musea in de beleidsvorming.
* Het is belangrijk dat intern de samenwerking wordt ervaren als de situatie van één organisatie. Het samenwerken door middel van projectmatig werken draagt hier in ruime mate aan bij. Stimuleer dit eenheidsgevoel daarbij door het personeel te bedienen met een corporate inzet van interne communicatiemiddelen. Intranet, flexibele werkplekken, gezamenlijke informatiebijeenkomsten en personeelsfeesten dragen hier aan bij.

*10.2.2 Externe communicatie*

* Gezien de korte periode die rest tot de start van het grachtengordeljaar is het van belang dat De Grachtenhuizen voor die tijd zich naar buiten toe gedragen als een eenheid. Het gezamenlijke merk moet dan ook op korte termijn vorm krijgen en inzetbaar zijn. Om De Grachtenhuizen als een merk extern te kunnen communiceren moet ten minste aanwezig zijn:
  + - Eén gezamenlijke huisstijl inclusief logo die verweven zit in alle in te zetten communicatiemiddelen;
    - Eén overkoepelende centrale website die de bezoeker eenvoudig overzicht en wegwijs maakt naar alle betrokken musea en benodigde informatie;
    - Een eenduidig prijsbeleid alsmede mogelijkheid tot passe-partouts;
* Overweeg een andere naamgeving voor het merk De Grachtenhuizen. Nu de merknaam nog niet officieel gelanceerd is zijn de mogelijkheden hiertoe nog eenvoudig. Wanneer bijvoorbeeld gekozen zou worden voor *De Amsterdamse Grachtenhuizen* zou het effect hiervan zijn dat het merk, evenals het AM, positie krijgt bovenaan gealfabethiseerde lijsten. Daarnaast is het merk dan sneller en makkelijker te vinden wanneer het woord *Amsterdam* wordt ingevoerd op zoekmachines. Nog een punt is dat eventuele verwarring met Het Grachtenhuis hiermee enigzins vermeden wordt.
* Om De Grachtenhuizen te positioneren als verbindende schakel tussen het culturele erfgoed en de maatschappij moet gezorgd worden dat de samenwerking zich daadwerkelijk zo gedraagt. Zorg voor intensieve communicatie en PR richting alle stakeholders. Maak daarbij optimaal gebruik van het reeds aanwezige netwerk, koester deze en breid waar nodig uit. Houd hierbij nauwkeurig rekening met welke (niche) doelgroepen er getrokken dienen te worden.
* Zorg bij de inzet van communicatie specifiek voor een effectief bereik in de toeristische sector zodat een economische invloed op toerisme een minimaal effect heeft op zowel de financiële resultaten als op de gezamenlijke bezoekcijfers. Focus hierbij op toerisme vanuit de Europese Unie en communiceer dan ook in meerdere talen. Onderzoek daarnaast de mogelijkheden om potentiële bezoekers reeds bereikt te hebben voordat zij daadwerkelijk naar Amsterdam afreizen. Let hierbij of het AM en De Grachtenhuizen genoemd worden in de belangrijkste reisgidsen en websites.
* Meet jaarlijks de resultaten en evalueer aan de hand daarvan het beleid. Pas deze waar nodig aan voor de komende periode.
* Formuleer alle doelstellingen meetbaar en beoordeel periodiek de resultaten die behaald zijn. Pas waar nodig doelstellingen aan voor de volgende periodieke cyclus.
* Blijf voortdurend onderzoek doen naar relevante ontwikkelingen binnen de markt zodat hier op alle niveaus te allen tijde adequaat op geanticipeerd kan worden.
* Het Bijbels Museum valt thematisch buiten de boot in vergelijking met de andere betrokken musea hetgeen een struikelblok kan vormen in het vormen van een eenduidig merk. Wel heeft het Bijbels Museum genoeg elementen in huis om als grachtenhuis gecommuniceerd te worden. Creëer een voor de consument heldere en communiceerbare thematiek door bij het Bijbels Museum die inhoudelijke factoren te accentueren of aan te passen die er voor zorgen dat het museum ook voor de buitenwereld duidelijk deel uit maakt van De Grachtenhuizen.

*10.3 Stappenplan*

*Stap 1:*

Stel in samenspraak met alle betrokken musea binnen de samenwerking een beleidsplan op waarin de gedeelde strategie van De Grachtenhuizen geformuleerd staat. Het beleid moet in meerjarenplannen worden ingedeeld. In ieder geval moeten de volgende zaken hier in geformuleerd staan:

* Visie;
* Missie;
* Organisatiedoelstellingen voor de lange termijn;
* Organisatiedoelstellingen voor de korte termijn;
* Communicatiedoelstellingen voor de lange termijn;
* Communicatiedoelstellingen voor de korte termijn.

Doe voor de formulering van realistische en passende communicatiedoelstellingen, 0-metingen zodat aan het einde van een cyclus het resultaat en effect gemeten kan worden.

*Stap 2:*

Zet de beleidsplanning om in concreet afgebakende, uitvoerbare intermuseale projecten. Zorg voor faciliteiten die passen bij deze organisatiestructuur zoals flexibele werkplekken en vergaderruimtes. Maak bij het implementeren van het projectmatig werken gebruik van de ervaring en kennis die binnen de organisatie van het AM aanwezig is en geef trainingen en cursussen te om dit systeem optimaal in te zetten.

*Stap 3:*

Centraliseer de interne communicatie door middel van een gezamenlijk intranet, centrale leidinggevende aanspreekpunten, gezamenlijke koffiebijeenkomsten en personeelsfeesten.

*Stap 4:*

Maak de gevormde strategie kenbaar en creëer intern draagvlak. Betrek de medewerkers van de betrokken musea door het beleid openbaar te presenteren. Geef de betrokken medewerkers duidelijk aan wat de beleidsveranderingen concreet voor hun werkzaamheden en werksituatie betekent. Geef hen de gelegenheid tot het stellen van vragen en eventueel het geven van feedback.

*Stap 5:*

Zorg voor eenheid in de externe communicatie. Realiseer een gezamenlijke huisstijl die in alle communicatie-uitingen gehanteerd wordt. Breng een centrale website online voor De Grachtenhuizen van waaruit bezoekers kunnen doorverwezen naar de individuele musea. Zorg ook voor een eenduidig toegangsbeleid door alle toegangsprijzen gelijk te trekken. Centraliseer zo mogelijk ook de financiële administratie van de musea.

*Stap 6:*

Wanneer aan bovenstaande voorwaarden is voldaan kan worden overgegaan op de implementatie van het gevormde het beleid en kunnen communicatiemiddelen op efficiënte en evalueerbare wijze ingezet worden.

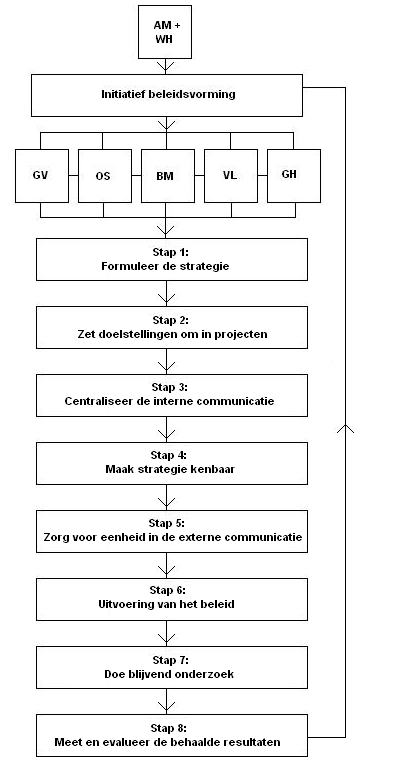
Stap 7:

Blijvend onderzoek doen naar trends en issues in de museale en toeristische markt en focus daarbij op de doelgroepen en het eigen product. Pas waar nodig de strategie en doelstellingen hierop aan.

Stap 8:

Meten is weten. Evalueer in ieder geval in jaarlijkse termijnen wat de resultaten van de inzet van middelen zijn en pas waar nodig de strategie en doelstellingen hier op aan. Zorg daarbij dat helder is vastgelegd wie binnen de organisatie van het samenwerkingsverband eindverantwoordelijk is voor welk resultaat.

Na de laatste twee stappen kan de evaluatie van het beleid en de doelstellingen plaatsvinden en waar nodig aangepast. Vanaf dit moment begint de cyclus opnieuw aan de hand van eventueel aangepaste doelstellingen. Op de volgende pagina is een schematische weergave van de beleidscyclus weergegeven.



*10.4 Suggesties voor formulering van doelstellingen*

Organisatiedoelstellingen vormen een essentiële basis voor succesvol ondernemen. Wanneer de algehele koers van een organisatie - in dit geval De Grachtenhuizen - bepaald is, kan beoordeeld worden hoe andere niveaus binnen de samenwerking deze doelen kunnen ondersteunen. Ook is een visie en missie vooralsnog niet geformuleerd. Op basis van de eindconclusies van het onderzoek en het daaruit voortvloeiende advies zijn onderstaande doelstellingen te suggereren.

Doelstellingen op organisatieniveau:

*Strategisch niveau – De verbindende schakel*

* De Grachtenhuizen streeft ernaar een verbindende schakel te zijn tussen de maatschappij en het culturele erfgoed dat de Amsterdamse grachtengordel te bieden heeft en streeft ernaar hier een leidende rol in te spelen op zowel nationaal als internationaal niveau.

*Tactisch niveau – Intermuseaal projectmatig werken*

* Op 1 januari 2013 is projectmatig werken intermuseaal geïntegreerd en verweven in de gezamenlijke organisatiestructuur De Grachtenhuizen. Dit systeem zorgt voor een efficiënte inzet van personele en cognitieve krachten en vormt de linking pin tussen de organisaties. Op de genoemde datum wordt projectmatig werken door de meerderheid van de betrokken medewerkers beoordeeld als positief structuurinstrument.

Doelstellingen op marketingniveau:

*Strategisch niveau – Groot zijn in bezoekcijfers en inkomsten*

* Op 1 januari 2017 hebben De Grachtenhuizen in het afgesloten kalenderjaar gezamenlijk 500.000 bezoekers getrokken waarvan minimaal 60 procent het volledige entreegeld heeft betaald.

*Tactisch niveau – Groeien in bezoekcijfers en inkomsten*

* Op 1 januari 2013 hebben De Grachtenhuizen in het afgesloten kalenderjaar gezamenlijk 300.000 bezoekers getrokken waarvan minimaal 60 procent het volledige entreegeld heeft betaald.

Doelstellingen op communicatieniveau:

*Strategisch niveau – Het kennis en innovatiecentrum*

* Op 1 januari 2017 wil De Grachtenhuizen het kennis- en innovatiecentrum zijn over de Amsterdamse grachtengordel en als zodanig herkend en beoordeeld worden door al zijn stakeholders.

*Tactisch niveau – Eenheid communiceren*

* Op 1 januari 2013 hebben de musea binnen het samenwerkingsverband van De Grachtenhuizen een eenduidige identiteit en communiceren deze als zodanig. De gezamenlijke huisstijl, website en logo zijn op dat moment gerealiseerd.

1. **Geraadpleegde literatuur**

*Literatuur en artikelen*

* Aarts, N. & Woerkum, C. van, (2010). “Strategische Communicatie”, Assen, Van Gorcum.
* Amsterdam Museum (2010). “Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan”, versie 1, Amsterdam
* Amsterdam Museum (2010). “Startnotitie Samenwerkende Grachtenhuizen”, Amsterdam
* Amsterdam Museum (2011). “Jaarverslag Amsterdams Historisch Museum 2010”, Amsterdam.
* Amsterdams Historisch Museum (2008). “Jaarverslag Amsterdams Historisch Museum 2007”, Amsterdam.
* Amsterdams Historisch Museum (2009). “Jaarverslag Amsterdams Historisch Museum 2008”, Amsterdam.
* Amsterdams Historisch Museum (2010). “Jaarverslag Amsterdams Historisch Museum 2009”, Amsterdam.
* Bakker, M. (2008). Afstudeeronderzoek “Bepaling van het internationaal marktpotentieel voor het AHM”, Hogeschool van Amsterdam, Amsterdam.
* Clysenaer, M. (2011). “Hoe duur is duurzaam?”, Museumvisie, Nederlandse Museumvereniging.
* Fedorova, Drs. T. & Meijer, R. (2011). “Toerisme in Amsterdam 2009 – 2010”, Amsterdam, Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek, Economische Zaken.
* Floor, Drs. J.M.G. & Raaij, Dr. W.F. van, (2002). “Marketingcommunicatiestrategie”, Groningen, Stenfert Kroese.
* Gemeente Amsterdam, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (2009). “Kunstenplan 2009 – 2012”, Amsterdam.
* Howes Smith, D.D. (2011). “Evaluatie Dagcheck 2010”, Amsterdam, Amsterdam Museum.
* Joseph Pine, B. & Gilmore, H. (2008). “De beleveniseconomie”, Den Haag, Sdu Uitgevers.
* Kleijn, H. & Rorink, F. (2009). “Verandermanagement”, Amsterdam, Pearson Education Benelux BV.
* Koeleman, H. (2002). “Interne communicatieals managementinstrument”, Alphen aan den Rijn, Kluwer.
* Kotler, N.G. & Kotler, P. & Kotler, W.I., (2008). “Museum Marketing & Strategy”, 2nd edition, San Fransisco (USA), Jossey-Bass.
* Reijnders, E. (2009). “Basisboek Interne Communicatie”, Assen, Van Gorcum.
* Stenvers, B. (2008). Marketingstrategie “Amsterdam Historical Museum, The Story of Amsterdam, your entry to the city”, Amsterdam.
* Thuis, P. (2003). “Toegepaste organisatiekunde”, Groningen, Wolters-Noordhoff.

*Websites*

* [www.amsterdam.nl/kunst-cultuur-sport/kunst-cultuurbeleid/kunstenplan-0/](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-cultuurbeleid.html)
* [www.bankgiroloterij.nl/Goede-Doelen/Uitkeringen-2010.htm](http://www.willetholthuysen.nl)
* [www.cbs.nl/nl-NL/menu/\_unique/\_search/default.htm?cx=018020871965988641477:rvmzjpho2wq&cof=FORID:11&q=social+media](http://www.bankgiroloterij.nl/Goede-Doelen/Uitkeringen-2010.htm?cx=018020871965988641477:rvmzjpho2wq&cof=FORID:11&q=social+media)
* [www.marcconsult.com/projectmatig\_werken.htm](http://www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543)
* [www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543](http://www.cbs.nl)
* [www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-cultuurbeleid.html](http://www.amsterdam.nl/kunst-cultuur-sport/kunst-cultuurbeleid/kunstenplan-0/)
* [www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/3020121/2011/11/07/Flexibel-werken-thuis-in-badjas-mail-checken-dan-naar-kantoor.dhtml](http://www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/3020121/2011/11/07/Flexibel-werken-thuis-in-badjas-mail-checken-dan-naar-kantoor.dhtml)
* [www.400jaargrachtengordel.nl](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-cultuurbeleid.html)
* [www.amsterdammuseum.nl](http://www.atcb.nl/nieuwsartikelen/amsterdamse-grachtengordel-op-werelderfgoedlijst-unesco)
* [www.atcb.nl](http://www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/3020121/2011/11/07/Flexibel-werken-thuis-in-badjas-mail-checken-dan-naar-kantoor.dhtml)
* [www.bijbelsmuseum.nl](http://www.amsterdam.nl/kunst-cultuur-sport/kunst-cultuurbeleid/kunstenplan-0/)
* [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3438-wm.htm)
* [www.hetgrachtenhuis.nl](http://www.museumgeelvinck.nl)
* [www.independent.co.uk/news/uk/this-britain/small-galleries-and-museums-join-forces-to-fight-giants-blockbuster-mentality-426386.html](http://www.marcconsult.com/projectmatig_werken.htm)
* [www.museumgeelvinck.nl](http://www.bankgiroloterij.nl/Goede-Doelen/Uitkeringen-2010.htm)
* [www.museumvanloon.nl](http://www.bijbelsmuseum.nl)
* [www.opsolder.nl](http://www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543)
* [www.os.amsterdam.nl](http://www.toeristischebarometer.nl)
* [www.pamuseums.org](http://www.amsterdammuseum.nl)
* [www.toeristischebarometer.nl](http://www.400jaargrachtengordel.nl)
* [www.unesco.com](http://www.pamuseums.org)
* [www.willetholthuysen.nl](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3296-wm.htm)

1. **Bijlagen**

* Artikelen
* Eigen inkomsten Amsterdam Museum en Willet Holthuysen 2009 - 2010
* Kerncijfers Toerisme Amsterdam 2009 – 2010
* Bezoekcijfers Amsterdamse Musea 2010
* Confrontatiematrix
* Interview met Björn Stenvers

# Toerisme 2010-2011: nieuwe records en economische onzekerheid

26-10-2011

**In 2010 registreerde het Centraal Bureau voor de Statistiek bijna 10 miljoen overnachtingen in Amsterdamse hotels - een nieuw record sinds 2007. Het toerisme in Amsterdam groeide in een opmerkelijk hoog tempo: 14% ten opzichte van 2009. Dit is het dubbele van de landelijke groei.**

Ook in de eerste zes maanden van 2011 neemt het toerisme naar Amsterdam toe, maar het groeitempo is lager dan in 2010 (+2%). De globale economische onzekerheid, vooral in de Eurozone is een negatieve factor voor het herstel van de conjunctuurgevoelige toeristische sector.

Van alle hotelovernachtingen in Nederland in 2010 vond 29% in de hoofdstad plaats. Dit was relatief meer dan in 2009 (27%) en in 2007 (26%). De groeivoorsprong op de landelijke trend was in 2010 te danken aan het snel toenemende binnenlandse toerisme, mede dankzij SAIL. Ook neemt de hotelcapaciteit in de hoofdstad sneller toe dan landelijk. In de eerste zes maanden van 2011 heeft Amsterdam geen groeivoorsprong meer op de landelijke trend. Het binnenlandse toerisme, evenals het toerisme uit Europese landen, zoals Groot-Brittannië, Spanje en Frankrijk neemt in Amsterdam af en vertraagt het totale groeitempo in 2011. De lichte groei in 2011 komt door de toename van het intercontinentale toerisme uit landen, als de Verenigde Staten, Australië en Brazilië en uit Noord- en Oost-Europa (Finland, Noorwegen, Zweden, Rusland).

#### Groei hotelovernachtingen t.o.v. dezelfde maand vorig jaarGroei hotelovernachtingen t.o.v. dezelfde maand vorig jaar

**Amsterdamse grachtengordel op Werelderfgoedlijst UNESCO**

*Sinds 1 augustus 2010 behoort de Amsterdamse grachtengordel officieel tot het Werelderfgoed van UNESCO. Daarmee neemt de 17e eeuwse grachtengordel een eervolle plaats in naast monumenten als de Luxor-pyramides in Egypte, de Borobudur-tempel in Indonesië en het Alhambra in Spanje. De plaatsing op deze lijst zal voor potentiële bezoekers een extra stimulans zijn om naar Amsterdam te komen.*

Het UNESCO-Werelderfgoedcomité stemde in met de voordracht van dit unieke stuk stedenbouw tijdens de 34evergadering van het comité in Brasília. De grachtengordel is daarmee het negende Werelderfgoed in Nederland.

De internationale erkenning van de grachtengordel door UNESCO is een bekroning van de bijzondere waarde van het gebied en een belangrijke ondersteuning voor het tot nu toe gevoerde monumentenbeleid in de Amsterdamse binnenstad.

### Grachtengordel uniek

De Amsterdamse grachtengordel is uniek in de wereld als stedenbouwkundig en architectonisch kunstwerk en als de fysieke uitdrukking van de grote economische, politieke en culturele bloei van Amsterdam in de Gouden Eeuw. De stad was destijds het warenhuis van de wereld en het brandpunt van wetenschappelijke en wijsgerige ontwikkelingen. Het heldere, ijzersterke stedenbouwkundige concept van de grachtengordel biedt tot op de dag van vandaag ruimte voor nieuwe ontwikkelingen.

Zowel landelijk als internationaal is de Werelderfgoedstatus van grote waarde. Vanuit heel de wereld komen toeristen naar Nederland om de schilderachtige sfeer van de Amsterdamse grachtengordel te proeven. Voor veel buitenlanders is de grachtengordel net zo typisch voor ons land als de molens of de tulpenvelden.

Op de Werelderfgoedlijst staan op dit moment 890 monumenten en natuurgebieden, locaties en objecten, die volgens de VN-organisatie uniek zijn en behouden moeten blijven voor de toekomst. Dit jaar werden 42 nominaties behandeld.

### Cultuurhistorie belangrijkst voor bezoekers

Het Amsterdam Toerisme & Congres Bureau (ATCB) is blij met de nieuwe status van de grachtengordel, en vertrouwt erop dat deze niet ten koste zal gaan van de levendigheid in het centrum. ATCB doet regelmatig onderzoek onder bezoekers van Amsterdam, bijvoorbeeld naar de belangrijkste redenen voor hen om naar Amsterdam te komen. Verreweg het hoogst - met 38% - scoorde het motief 'cultuurhistorie, oude stad en grachten', gevolgd door 'sfeer' (26%) en 'musea' (24%). De coffeeshops scoorden in het meest recente onderzoek relatief laag met 10%.

Bron: www.atcb.nl

**Eigen inkomsten Amsterdam Museum en Museum Willet Holthuysen 2009-2010**

*Opbouw totale inkomsten Amsterdam Museum en Museum Willet-Holthuysen in 2009 en 2010 in Euro’s*

Bron: Jaarverslag Amsterdam Museum 2010

*Opbouw inkomsten uit entreegelden Amsterdam Museum 2010 in Euro’s*

Bron: Jaarverslag Amsterdam Museum 2010

*Opbouw inkomsten uit entreegelden Museum Willet-Holthuysen 2010*

Bron: Jaarverslag Amsterdam Museum 2010

**Kerncijfers toerisme Amsterdam 2009 -2010**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kerncijfers toerisme, 2009-2010** | | | | | | |
|  | gasten (x 1.000) |  | verschil 2010 t.o.v. 2009 | overnachtingen (x 1.000) |  | verschil 2010 t.o.v. 2009 |
|  | 2009 | 2010 **1** | % | 2009 | 2010 **1** | % |
| ***herkomst*** |  |  |  |  |  |  |
| Nederland | 938,6 | 1099,1 | +17,1 | 1577,1 | 1858,3 | +17,8 |
| Groot-Brittannië | 728,1 | 797,8 | +9,6 | 1355,9 | 1484,7 | +9,5 |
| Duitsland | 329,2 | 380,4 | +15,5 | 617,2 | 722,3 | +17,0 |
| Frankrijk | 234,3 | 294,7 | +25,8 | 498,0 | 610,9 | +22,7 |
| Spanje | 253,6 | 296,7 | +17,0 | 474,5 | 556,5 | +17,3 |
| Italië | 216,8 | 269,8 | +24,5 | 454,7 | 572,9 | +26,0 |
| overig Europa | 882,6 | 841,6 | -4,6 | 1679,5 | 1560,7 | -7,1 |
| Verenigde Staten | 473,0 | 544,7 | +15,2 | 856,2 | 969,0 | +13,2 |
| overig Amerika | 166,1 | 216,0 | +30,1 | 326,7 | 417,5 | +27,8 |
| Azië | 291,5 | 324,9 | +11,5 | 501,2 | 563,0 | +12,3 |
| Afrika, Australië en Oceanië | 114,1 | 155,7 | +36,5 | 220,4 | 294,8 | +33,7 |
| totaal | 4627,8 | 5283,2 | +14,2 | 8561,2 | 9724,6 | +13,6 |

Bron: Dienst Onderzoek en Statistiek, Gemeente Amsterdam

**Bezoekcijfers Amsterdamse Musea 2010**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Naam museum** | **Januari** | **Februari** | **Maart** | **April** | **Mei** | **Juni** | **Juli** | | **Augustus** | | **September** | | **Oktober** | | **November** | | **December** | | **TOTAAL** | |
| Allard Pierson museum | 3.020 | 4.902 | 4.931 | | 3.328 | 3.197 | 3.466 | 3.994 | | 6.681 | | 7.264 | | 5.868 | | 7.614 | | 10.925 | | 65.190 |
| Amsterdams museum | 13.085 | 14.609 | 17.218 | | 19.643 | 19.305 | 14.995 | 15.321 | | 20.902 | | 14.157 | | 20.124 | | 17.248 | | 11.767 | | 198.374 |
| Anne Frank Huis | 55.890 | 66.342 | 82.054 | | 99.237 | 103.398 | 95.717 | 118.377 | | 125.636 | | 84.504 | | 89.677 | | 69.712 | | 59.473 | | 1.050.017 |
| ARCAM | 811 | 940 | 1.307 | | 1.348 | 871 | 806 | 1.345 | | 1.762 | | 1.443 | | 945 | | 830 | | 666 | | 13.074 |
| Artis | 51.877 | 54.168 | 84.518 | | 114.094 | 119.222 | 109.326 | 129.309 | | 149.059 | | 119.804 | | 103.707 | | 62.123 | | 37.796 | | 1.135.003 |
| Bijbels museum | 1.541 | 2.206 | 2.098 | | 2.326 | 2.323 | 5.208 | 1.572 | | 2.215 | | 1.698 | | 3.222 | | 4.753 | | 2.790 | | 31.952 |
| De Appel |  | 2.007 | 1.526 | | 1.094 | 930 | 551 | 554 | | 600 | | 802 | | 485 | | 1.527 | | 323 | | 10.399 |
| De Hortus | 5.183 | 4.322 | 11.142 | | 16.251 | 14.640 | 12.170 | 15.983 | | 18.867 | | 11.053 | | 10.270 | | 13.010 | | 4.197 | | 137.088 |
| Eye Film Instituut Nederland | 5.640 | 5.646 | 5.219 | | 7.679 | 5.624 | 5.001 | 7.185 | | 9.226 | | 8.391 | | 11.080 | | 5.435 | | 4.727 | | 80.853 |
| Foam\_Fotografiemuseum Amsterdam | 12.976 | 14.638 | 13.077 | | 11.057 | 10.259 | 14.049 | 18.529 | | 23.278 | | 17.416 | | 17.253 | | 16.964 | | 11.954 | | 181.450 |
| Hermitage Amsterdam | 82.029 |  | 47.640 | | 66.790 | 64.619 | 35.722 | 35.005 | | 35.559 | | 48.100 | | 36.516 | | 16.813 | | 30.260 | | 499.053 |
| Huis Marseille | 2.596 | 2.968 | 2.331 | | 2.277 | 2.735 | 5.591 | 1.818 | | 2.801 | | 1.888 | | 2.249 | | 5.020 | | 2.491 | | 34.765 |
| Joods Historisch museum | 13.179 | 16.414 | 23.462 | | 30.232 | 31.706 | 16.106 | 17.284 | | 20.488 | | 12.161 | | 16.235 | | 23.187 | | 9.855 | | 230.309 |
| Koninklijk Paleis | 4.988 | 10.720 | 10.375 | | 12.815 | 4.867 | 668 | 24.975 | | 35.810 | | 9.224 | | 23.815 | | 17.168 | | 15.904 | | 171.329 |
| Madame Tussaud's | 43.192 | 37.273 | 31.416 | | 56.584 | 51.142 | 38.125 | 73.602 | | 89.276 | | 46.535 | | 62.253 | | 30.661 | | 28.798 | | 588.857 |
| Museum Ons' Lieve Heer op Solder | 3.407 | 5.384 | 5.378 | | 7.215 | 6.794 | 4.449 | 5.427 | | 7.502 | | 5.271 | | 5.908 | | 4.731 | | 3.847 | | 65.313 |
| Museum Van Loon | 2.980 | 2.954 | 3.294 | | 6.310 | 5.653 | 11.525 | 5.061 | | 6.915 | | 4.427 | | 4.839 | | 5.444 | | 2.602 | | 62.004 |
| Nederlands Instituut voor Mediakunst | 259 | 880 | 565 | | 433 | 276 | 252 | 228 | | 455 | | 619 | | 1.731 | | 2.032 | | 591 | | 8.321 |
| NEMO | 19.710 | 40.690 | 30.175 | | 50.859 | 42.794 | 30.963 | 50.030 | | 86.495 | | 30.676 | | 62.348 | | 33.217 | | 30.644 | | 508.601 |
| Nieuwe Kerk | 11.813 | 12.681 | 10.561 | | 7.651 | 9.470 | 9.757 | 11.899 | | 6.689 | | 8.659 | | 8.221 | | 3.200 | | 10.733 | | 111.334 |
| Oude Kerk | 4.743 | 5.690 | 7.374 | | 13.272 | 31.523 | 20.796 | 10.777 | | 15.502 | | 10.225 | | 10.159 | | 9.154 | | 6.314 | | 145.529 |
| Persmuseum | 583 | 499 | 1.648 | | 648 | 412 | 250 | 334 | | 2.040 | | 605 | | 782 | | 1.045 | | 344 | | 9.190 |
| Rembrandthuis | 10.451 | 12.935 | 14.901 | | 21.267 | 21.199 | 15.445 | 19.604 | | 24.193 | | 14.614 | | 16.693 | | 13.913 | | 15.189 | | 200.404 |
| Rijksmuseum | 58.579 | 60.118 | 62.909 | | 88.210 | 87.255 | 68.527 | 88.700 | | 101.974 | | 77.769 | | 81.214 | | 63.265 | | 54.020 | | 892.540 |
| Scheepvaartmuseum - VOC schip | 2.511 | 4.884 | 5.430 | | 16.877 | 9.412 | 8.500 | 13.871 | | 19.920 | | 8.234 | | 16.473 | | 8.570 | | 4.790 | | 119.472 |
| Stadsarchief Amsterdam | 5.789 | 6.793 | 7.536 | | 15.845 | 15.283 | 10.880 | 8.891 | | 12.114 | | 13.579 | | 11.321 | | 12.541 | | 5.282 | | 125.854 |
| Tassenmuseum Hendrikje | 2.945 | 4.330 | 3.600 | | 4.410 | 4.905 | 7.292 | 4.108 | | 5.864 | | 4.800 | | 6.686 | | 7.082 | | 3.609 | | 59.631 |
| Tropenmuseum | 15.982 | 24.789 | 17.154 | | 21.748 | 17.868 | 10.189 | 9.368 | | 14.603 | | 12.425 | | 17.509 | | 22.567 | | 13.920 | | 198.122 |
| Van Gogh museum | 74.900 | 86.260 | 116.267 | | 146.836 | 142.420 | 116.478 | 141.737 | | 160.687 | | 114.856 | | 129.413 | | 108.643 | | 91.357 | | 1.429.854 |
| Verzetsmuseum | 3.785 | 4.208 | 5.301 | | 6.223 | 6.008 | 4.830 | 3.999 | | 4.395 | | 4.093 | | 4.174 | | 7.938 | | 2.794 | | 57.748 |
| VU Hortus Botanicus | 130 | 190 | 450 | | 2.150 | 3.750 | 4.250 | 4.530 | | 4.200 | | 3.500 | | 2.350 | | 650 | | 180 | | 26.330 |
| Willet Holthuysen | 1.917 | 2.366 | 3.446 | | 5.895 | 4.955 | 7.100 | 4.315 | | 5.371 | | 5.034 | | 4.113 | | 4.586 | | 2.315 | | 51.413 |
| Woonbootmuseum | 391 | 1.344 | 2.680 | | 4.686 | 4.440 | 3.439 | 4.535 | | 6.413 | | 3.692 | | 4.157 | | 1.343 | | 1.398 | | 38.518 |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **TOTAAL** | **516.882** | **514.150** | **636.983** | | **865.290** | **849.255** | **692.423** | **852.267** | | **1.027.492** | | **707.518** | | **791.790** | | **601.986** | | **481.855** | | **8.537.891** |
| Aantal deelnemende musea | 32 | 32 | 33 | | 33 | 33 | 33 | 33 | | 33 | | 33 | | 33 | | 33 | | 33 | | 32,8 |
| Gemiddeld aantal bezoekers | 16.152,6 | 16.067,2 | 19.302,5 | | 26.220,9 | 25.735 | 20.982,5 | 25.826,3 | | 31.136,1 | | 21.439,9 | | 23.993,6 | | 18.242 | | 14.601,7 | | 259.700,3 |
| Afwijking tov gem. vorig jaar | 2.730,3 | -1.349,8 | -799,5 | | -3.222,6 | -627,6 | -1.991,6 | -3.173,7 | | -568,1 | | -732,9 | | -3,2 | | -1.386,2 | | -1.557,4 | | -12.682,3 |
| Procentuele afwijking | 20,3% | -7,7% | -4,0% | | -10,9% | -2,4% | -8,7% | -10,9% | | -1,8% | | -3,3% | | 0,0% | | -7,1% | | -9,6% | | -4,7% |
| Procentuele afwijking (na correcties) | 26,4% | -1,4% | -1,4% | | -5,4% | 1,3% | -0,7% | -5,7% | | 7,3% | | 2,1% | | 5,3% | | -2,6% | | -4,6% | | 1,0% |

Bron: [www.toeristischebarometer.nl](http://www.opsolder.nl)

**Confrontatieanalyse**

Om de resultaten uit de SWOT-analyse eenvoudig om te kunnen zetten in mogelijke beleidsopties wordt een confrontatiematrix als instrument ingezet.

De confrontatie van kansen en bedreigingen met sterktes en zwaktes vormt de input voor mogelijke strategische opties om kansen te benutten en sterktes uit te buiten terwijl bedreigingen worden vermeden (of in kansen omgezet) en zwaktes worden verbeterd (of leiden tot sanering).

Onderstaand de factoren uit de SWOT die de input zullen vormen voor de verwerking van de confrontatiematrix.

Sterktes

1. Het AM is commercieel zelfstandig;
2. Het AM streeft ernaar een verbindende schakel te zijn tussen het Amsterdamse cultuurhistorische erfgoed en de maatschappij;
3. Het AM fungeert als motor en verbindende schakel in het samenwerkingsproject van De Grachtenhuizen;
4. Het AM streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek;
5. Het AM gaat zich meer richten op projectmatig werken;
6. De directie van het AM richt zich op transparant leidinggeven;
7. Een aantal gezamenlijke ideeën van De Grachtenhuizen komt sterk overeen met de visie van het AM;
8. De Grachtenhuizen streeft naar het bereiken van een zo groot en breed mogelijk publiek;
9. De Grachtenhuizen wil zijn gezamenlijk product positioneren als de ‘parels van de grachtengordel’;
10. Salesacties zijn collectief geïntegreerd bij De Grachtenhuizen.

Zwaktes

1. Ambtelijke cultuur binnen de organisatie van het AM leeft nog sterk;
2. In de huidige organisatiestructuur van het AM heerst regelmatig onduidelijkheid over onderlinge verantwoordelijkheden en belangen;
3. Een concrete visie of strategie is voor De Grachtenhuizen nog niet geformuleerd;
4. Een volledig eenduidige thematische opzet ontbreekt bij De Grachtenhuizen, het BM wijkt hierin het meest af van de andere betrokken musea;
5. Communicatiemiddelen worden collecftief niet ter ondersteuning van een concreet beleid ingezet;
6. De effectiviteit van de PR-activiteiten is onduidelijk.

Kansen

A Stijgend binnenlands toerisme;

B Stabiel toerisme vanuit de Europese Unie;

C Werelderfgoedstatus UNESCO;

D 400 jaar grachtengordel in 2013;

E Museale samenwerking zorgt voor een mogelijk sterke positie ten opzichte van de concurrentie;

F Kansen door inzet nieuwe communicatietechnologiën ten opzichte van de concurrentie;

G Alliantiepartners bieden zowel financieel als op marketing- en communicatieterrein mogelijkheden;

H MVO en duurzaamheid als maatschappelijke publiekstrekker.

Bedreigingen

I Mogelijke invloed van economische onzekerheid op het toerisme;

J Invloed van economische situatie op subsidies;

K Marktpositie ten opzichte van concurrentie en nieuwe toetreders.

De tegen elkaar afgezette factoren worden in de matrix beoordeeld in de volgende gradaties:

* ++ (wit) Zeer positief maar vereist onmiddelijke aandacht;
* ++ Zeer positief;
* + Positief;
* - Negatief;
* -- Zeer negatief;
* -- (wit) Zeer negatief maar vereist onmiddelijke aandacht.

Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de tegen elkaar afgezette factoren niet door een autoriteit op het terrein van beleidsbepaling zijn beoordeeld, maar dat de confrontatiematrix slechts als instrument om factoren met elkaar in verband te brengen dient.

*Confrontatiematrix*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **S** | | | | | | | | | | **Z** | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** |
| **K** | **A** | + | + | + | ++ | + | + | + | ++ | ++ | ++ | - | - | -- | -- | -- | - |
| **B** | + | + | + | ++ | + | + | + | ++ | ++ | + | - | - | -- | -- | -- | - |
| **C** | ++ | ++ | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | ++ | + | - | - | -- | -- | -- | - |
| **D** | ++ | ++ | ++ | ++ | + | + | ++ | ++ | ++ | ++ | - | - | -- | -- | -- | - |
| **E** | ++ | ++ | ++ | ++ | ++ | + | ++ | ++ | ++ | + | -- | -- | -- | -- | -- | - |
| **F** | + | + | + | + | + | + | + | ++ | + | ++ | - | - | - | - | -- | - |
| **G** | + | + | + | + | ++ | + | + | + | + | + | - | - | - | - | - | -- |
| **H** | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | - | - | - | - | - | - |
| **B** | **I** | -- | -- | - | -- | - | - | - | -- | + | + | - | - | -- | -- | - | - |
| **J** | -- | - | - | - | + | - | - | - | - | + | -- | -- | -- | -- | -- | - |
| **K** | -- | -- | - | ++ | **++** | - | + | ++ | ++ | ++ | - | - | -- | -- | -- | - |

Uit de confrontatiematrix vloeien een aantal beleidsopties voort.

*Beleidsopties KS:*

Ontwikkelen / groeien op basis van:

* Een zo groot en breed mogelijk publiek aanspreken door in te spelen op ontwikkelingen in de markt (AM en De Grachtenhuizen).
* Intermuseaal projectmatig werken inzetten waardoor efficiënt in te spelen op ontwikkelingen in de markt mogelijk wordt.
* AM positioneren en inzetten als verbindende schakel ten opzichte van de markt.
* Gezamenlijk positioneren als de ‘parels aan de gracht’ gebruik makend van ontwikkelingen in de markt. (UNESCO & 400 jaar grachtengordel)

*Beleidsopties KZ:*

Versterken / verbeteren op basis van:

* Ontwikkel een helder en realistisch marketing- en communicatiebeleid op basis van gezamenlijke organisatiedoelen om zodoende de kansen in de markt (in de toekomst) efficiënt en doeltreffend te benutten.
* Zorg dat een volledig eenduidig (communiceerbaar) product zodat een naar buiten toe heldere positionering ten opzichte van de concurrentie mogelijk is.

*Beleidsopties BS:*

Consolideren / beheersen op basis van:

* Zorg voor effectief bereik in de toeristische sector zodat een economische invloed op toerisme een minimaal effect heeft op zowel de financiële resultaten als op de gezamenlijke bezoekcijfers.
* Zorg voor een heldere positionering met een duidelijk product zodat niet geleden wordt onder concurrerende musea en nieuwe toetreders in de markt.

*Beleidsopties BZ:*

Afbouwen / stoppen / saneren op basis van:

* Zo spoedig mogelijk concreet corporate beleid ontwikkelingen op terrein van marketing en communicatie zodat deze efficiënt ingezet kan worden en zodoende de bedreigende ontwikkelingen vanuit de economie voor te zijn: gezamenlijke visie, heldere meetbare doelstellingen. Daarna pas (financieel en fysiek) investeren in de inzet van instrumenten en middelen.

**Diepte-interview met Björn Stenvers, hoofd marketing Amsterdam Museum**

*Wat zijn volgens u de USP’s van De Grachtenhuizen?*

“Bij bijvoorbeeld WH in eerste instantie niets. Er is geen icoon, er is niet één ding behalve het volledige object op zichzelf. Dus er is eigenlijk één USP op zich: het grachtenpand. Daarna krijg je USP’s met andere zelfstandige naamwoorden. Op de collectie is er in principe niets. Er is geen Nachtwacht, geen *top of the bill-ding*. De tuin is een exploitabel ding, maar die heeft weer lelijke muren. De tuin op zich kan gezien worden als USP. Als je echt naar USP’s kijkt met de invalshoek daar kan ik iets mee met mijn verkoop: de steiger, het pand, de tuin. Zou je iets verder gaan door te kijken naar wat is überhaupt verkoopbaar. De bel-etage, de balzaal waar nu door de fonds- en sponsorwervers hard aan gewerkt wordt. De eetzaal, puur op foto omdat je er niet in kunt en het verhaal van het sprookje waar je commercieel wat mee kan. Er worden wel USP’s gecreëerd. Eén van de USP’s is dat de personeelsvloer, dat is het souterrain waar je binnenkomt, maar die moet helemaal aangepakt worden. Of niet. En over twee jaar gaan we het buurpand betrekken waar nu het Prins Clausfonds als onderhuurder in zit. Met de verzelfstandiging kregen wij de steiger en het buurpand tot onze beschikking, wat toentertijd goed geregeld was. De steiger kon ik gelukkig tussendoor ook nog regelen. In het buurpand zou ik nu, net als Paul Spies, alle commerciële activiteiten willen pleuren en het vervolgens pand helemaal opknappen. Want het enige USP dat het museum heeft is het object op zichzelf. Laten we dat dan helemaal opknappen en tot één mooi ding maken. Compleet met de beleving er in, want dat is een ding wat momenteel mist: het is doods, er zit geen leven in. Er moet leven in geblazen worden, zoals Kees (Zandvliet, conservator) dat altijd zegt. Bijvoorbeeld als er in de open haard een knapperend vuurtje zou zijn, als er geur in de 19e-eeuwse keuken zou zijn en er een Surinaamse dame allerlei hapjes maakt. Dan halen we de originele spullen er uit dan laten we er 19e-eeuwse spullen inzetten en dan gaat zij daar fantastisch koken. En dan heb je ook nog eens dat maatschappelijke verantwoorde stukje erin terug. En daarnaast geurt en bloeit het weer. Zo niet, dan heb je hooguit een druppelende kraan die een minimaal belevingsstukje zou brengen of een beetje geurverspreiding met een apparaatje. Als je naar WH kijkt mag er in de tuin veel meer gebeuren, het is daar nu doods. Bijvoorbeeld een fontein of wisselende tuinbeelden. Er moet in ieder geval iets gebeuren. Het buurpand heeft een plateautje achter dat ik kan open gooien voor horeca of iets dergelijks. Ik hoef dan alleen het schot tussen de tuin weg te halen en dan heb ik een ding wat open is. Als we nog verder willen gaan, dan zouden we het hek aan de achterkant weg willen halen waardoor het openbaar is voor mensen die langs lopen. Dan moet je nog denken aan de verlichting op de straat wat een echte sfeerbreker is. Denk hierbij aan een villabuurt waar weinig verlichting is als je daar ’s nachts door de buurt loopt. Behalve van de huisjes zelf met de entreepoortjes, is er voor de rest weinig verlichting. Maar als je nou in zo’n straat een warm verlichtingsconcept zou creëren, waarbij je jezelf automatisch happy voelt, dan zou je veel meer bezoek door zo’n straat halen. Het tweede ding is dat als daar bezoekers door die straat gaan, ze worden overreden door een tram. De stoepen moeten daarvoor dus nog aangepakt worden. Er moet een soort hekjesstructuur aan de zijkant komen waardoor de tram daar prima doorheen kan. Wij bemoeien ons nu dus al met die straat daarachter. Wij zitten in een positieve stimulans door het feit dat de Ajax-winkel daar komt en de Heineken-winkel daar al zit. Die zijn al aan een voorbode bezig om die straat op te knappen. Als wij aan de achterkant dat hek weghalen dan is het een openbaar parkje geworden. Een 19e-eeuws parkje, een cafeetje, een museum en een veel groter potentieel publiek. Het enige is dat er straks aan de zijkant van dat pand, bij dat terras een kassa moeten creëren. In dat pand kan ik alles doen, dan ram ik alles erin en eruit. Dat is een commercieel pand. Dat heeft behalve de gevel niets origineels meer. Dan moet ik nog wel een lift creëren, die de hele tijd op en down kan met ingangen naar WH, zodat je elk bezoek, welke handicap dan ook, kan transporteren. Dat is nu helemaal niet het geval. En wie vind n juist dat pand leuk? Juist die doelgroep! Het enige is dat de afdeling die over de collectie gaat heeft aangegeven dat die hap uit de muur bewaard moet worden, zodat het ooit teruggezet kan worden. Zo zijn we dus op allerlei manieren bezig om de producten exploitabel te maken. Het lastige is alleen de tijdsperiode. Over twee jaar moet het Prins Clausfonds weten of ze in dat pand mogen blijven. Dan kunnen ze verlenging krijgen voor vijf jaar wat ook lastig is. Misschien kun je er nog een mouw aan passen met zijn tweeën. In ieder geval is dat een beetje de issue daar. Dus voor mij worden er ook USP’s worden gecreëerd. Kijk bijvoorbeeld ook naar de zaalverhuur. Er is geen zaal die leuk genoeg is om te verhuren, niet één! Ze zijn conveniënt, mooi niet. Dus er wordt ook gekeken hoe we een zaal kunnen creëren die wèl leuk is. Maar dan krijg je weer te maken met brandweervoorschriften. Helemaal bovenin is een prachtige zaal met houten vloeren, prachtig uitzicht maar dat mag niet van de brandweer. Dat is dan weer een ontsnappingsroute, die er overigens niet is want je kunt niet naar beneden springen want dan ben je echt morsdood. Van één hoog is dat nog geoorloofd, zo heb je allemaal van die regeltjes. Dus dat is nog een issue. Dus USP’s worden gecreëerd, dat geldt voor alle betrokken musea. Ook collectie-USP’s moet je nog aan denken. WH is een 19e-eeuws pand. We kunnen er opeens een enorm topstuk in gooien en dan is het plotseling iets waard. Dat is de grap van de ondersteuning van het Amsterdam Museum: collectie zat! Dan pleuren we er iets in en dan is het opeens iets waard. Kijk maar naar het Museum de Noord, een rare uitstap in het grachtenverhaal. Dat is helemaal niets, de collectie is helemaal niets! Die hebben ook maar 3 USP’s: de ligging, 200 meter van de ANWB-fietsroute en het ligt aan de weg waar de bussen rijden van Amsterdam centrum naar Monnickendam. Ze hebben een terrasvergunning maar geen terras, terwijl er plek zat is. Daarnaast hebben ze een fantastische toiletpartij waarbij we die ANWB-fietsers en de passagiers uit die toeristenbussen kunnen laten toiletteren en verfrissen. Voor de rest is het niets. Dat hoeft ook niet want die USP van de collectie creëren we wel. We hangen daar tijdelijk een Rembrandt op, hartstikke leuk, dan is het opeens een *top of de bill-attractie geworden*. Dat kunnen we pas in de eindfase doen wanneer alles op orde is. Dus de USP is alleen de constatering van wat er nu is en in dit geval het verhaal van de familie Willet.”

***Wat ziet u als primaire doelgroepen van De Grachtenhuizen?***

“Geconstateerd is dat er nu negentig procent toeristen komen waarvan negen procent Nederlanders en 1 procent Amsterdammers.”

***Welke (nieuwe) doelgroepen zou u meer willen trekken naar De Grachtenhuizen?***

“In principe geen nieuwe doelgroepen, ik wil alleen dat als je een steentje in de vijver groot, de kringen groter worden. Wat mij betreft zijn de verhoudingen voorlopig hetzelfde, ze mogen iets in marge toenemen. Het aandeel Amsterdammers mag bijvoorbeeld twee procent worden. Toeristen mogen misschien iets minder in verhouding zijn. Maar toch denk ik dat ik er niet aan ontkom om er eerst een succesvol ding van te maken door eerst te plukken uit de toeristen. Door die één procent *maintaining* te doen, maar in aantal te vergroten. Dus het steentje wordt groter in kringen. Ik wil wel Amsterdam-Zuidoost helemaal aan de grachtengordel verbinden. We gaan in 2013 die maatschappelijke doelstelling daar dan ook helemaal aan koppelen. Zuidoost moet van mij echt hierheen komen. Voor mijn part is het via scholen of door een bus die we betalen die heen en weer rijdt tussen dat stadsdeel en het centrum. Voor mijn part doen we het met projecten voor probleemjongeren. Voor mij is het belangrijkste dat er één procent uit Amsterdam komt waarvan een groot deel uit Zuidoost komt. Het kernpubliek komt wel, dat bestaat rond de tien procent uit Nederlanders. Overwegend zijn De Grachtenhuizen helaas alleen maar interessant voor toeristen. Dat zal wel veranderen na 2013, dan zullen naar verwachting de verhoudingen wat verstoord raken. Dan wordt de grachtengordel een enorme hype en zullen ook Nederlanders meer gaan reageren denk ik. Misschien is het een voorzichtige uitspraak, maar wellicht komen er dan opeens wel twintig tot vijfentwintig procent Nederlanders naar De Grachtenhuizen.

***Zijn de missie en visie van de betrokken musea op zichzelf reeds geformuleerd?***

“In mijn marketingstrategie heb ik als voorbeeld aangegeven dat WH de Downing Street 10 van de fashion industrie zou kunnen worden. Dat bestaat dan ook uit een doelgroep die WH heel hard nodig heeft, de hippe en moderne figuren. Maar je zou het ook op een *top of the bill-manier* kunnen bekijken. Als een Dior die altijd juist daar iets doet. Zoals we met Gassan Diamonds bezig zijn die daar misschien een winkel willen hebben. Omdat WH geen collectie-USP heeft zou je kunnen zeggen: als we het nou eens creëren in een winkel, dan wordt de rest van het pand vanzelf meer waard. Dan lijkt het alsof het nog chiquer is. Deze truc heb ik ook uitgehaald bij de OBA door hele oude kasten, die in de magazijnen stonden, in de publiekruimtes te zetten en daar allerlei oude boeken over de historie van het bibliotheekwezen in te zetten zoals de Büch-collectie en door dat heel erg te benadrukken werd de rest opeens heel erg modern. Dat is marketing. Zo zou je het ook bij WH aan kunnen pakken, dat is een overweging waar we nu mee bezig zijn. Zo kun je dat bij alle betrokken musea aanpakken. De visie is dat De Grachtenhuizen in zijn totaliteit voor 2013 op orde moeten zijn omdat de hele grachtengordel een keer op orde moet zijn. En 2013 is maar een middeltje zoals de Olympische Spelen ook een middel zijn om steden te repareren. Zo pakken we De Grachtenhuizen nu ook aan. We moeten minimaal op 100.000 bezoekers zitten en op 500.000 euro aan inkomsten. Door samen te werken, mede met het oog op de overheidsverkleining, misschien los van de beheer- en behoudfunctie, is het exploitatiegedeelte gewoon het terugverdienmodel. Daar proberen we heen te gaan.”

***Wat zijn volgens jou de USP’s van De Grachtenhuizen als corporate brand?***

“De Gracht, in de breedste zin van het woord. Een voorbeeld is onze museale collega het Van Gijn Huis in Dordrecht dat erg vergelijkbaar is met GV en WH. Belangrijker is dat je maar een paar plekken in Nederland heb met een gracht: Leeuwarden, Utrecht en Amsterdam. In die andere steden zijn ook grachtenhuizen maar heb je bij lange na niet zo’n beroemde grachtengordel. Die van Amsterdam is door de jaren heen een heel beroemde grachtengordel geworden. En daarbij is het is USP nummer één van Amsterdam. Als Amsterdam de hoofdstad van Nederland is, dan is de grachtengordel *by far* USP nummer één van heel Nederland. Dat is ook meerdere malen bewezen dankzij onderzoeken van het ATCB. Er komen jaarlijks 5 miljoen toeristen naar Amsterdam. Los van het interne en het Duitse toerisme in de watersportindustrie is het de grootste toeristenstroom die extern naar Nederland komt. Die groep komt hoofdzakelijk naar Amsterdam om de grachtengordel te zien. De grachtengordel is een heel raar ding. Dat betekent, dat als je aan die grachtengordel wat aan het doen bent, het raar is als dat geen succes heeft. De gemeente en wij vinden het dan ook raar dat die grachtenmusea geen succes zijn. Sommige van die musea verpieteren zelfs. We hebben in ieder geval gezegd als AM zijnde, dat wij de visie hebben om dat op te pakken. Voor mijn part laten we ook ergens iets los maar laten we dit maar eens repareren en iets moois op zetten.”

***Wat kan de ondersteuning het Amsterdam Museum op marketing- en communicatie niveau toevoegen aan deze musea?***

“Voor WH geldt dat het feit dat we ermee bezig zijn op marketingniveau, een verandering is ten opzichte van vroeger. Voordat ik kwam was WH een dochtertje in een ver weg land. *‘Oh ja we moeten nog iets aan WH doen!’,* was het altijd. Nu wordt het iedere keer in alles agenda’s meegenomen en ik denk dat juist dat de toegevoegde waarde is van ons huidige marketingbeleid. Wat betreft de toegevoegde waarde van het AM verder moet overheidsverkleining natuurlijk niet vergeten worden. Het museum WH heeft geen enkele overheid meer, er werkt niemand voor WH, hoewel het wel een eigen stichting heeft. Maar je zou verder kunnen denken dat er een stichting voor alle grachtenmusea ingegooid wordt. Dat kan op alle niveausm Bijvoorbeeld wanneer de directeurs elkaar onderling vervangen. Stel Paul Spies (directeur AM) zou zeggen tegen Judikje (directeur BM) *‘Wordt jij nou eens directeur van WH’*. Dat zou de Raad van Toezicht hier wat minder vinden, maar als je er nou eens heel open in staat, dan zou ze bij wijze van spreken als adjunct directeur bij Paul Spies kunnen staan en dat is ook prima. Het gaat er niet om dat *wij* dat overnemen, het gaat erom dat de efficiency op orde is. Egoloos denken, dat is in Amsterdamse termen lastig, want we hebben te maken met allemaal ego’s. Ook op directeurniveau is dat niet altijd even handig, maar toch hebben besturen er steeds minder last mee om zo vrij te denken. Het is ook zeker lastig te accepteren voor nieuwkomers, bijvoorbeeld het GH heeft daar momenteel nog veel last van. Die mensen komen in een nieuwe discipline terecht en denken hier een hobby te hebben in de culturele hoek. Maar ik zie het als het meest verstandige om te streven naar efficiency.”

***Welke rol zien de organisaties op korte termijn weggelegd voor het Amsterdam Museum in de samenwerking?***

“Het beheer en behoud voor het collectiegedeelte. Dat is in dit geval een belangrijk ding omdat wij vanuit de commerciële hoek hebben aangegeven dat een aantal zaken onverkoopbaar is over een paar jaar wanneer het niet nu gerestaureerd wordt. Anders zit je straks met een aantal halfbakken panden waar je beter krakers in kan gooien. Dus fonds- en sponsorwerving is nu bijvoorbeeld volop, samen met marketing, met WH bezig. Daarnaast is communicatie bezig met, nu de nieuwe huisstijl van het AM een feit is, dat er een goede huisstijl en een goed concept komt voor WH met het liefst een imagoverfrissende invalshoek. We hebben heel vaak naar woordengezocht hiervoor. Als je een *moodbord* zou maken dan staan er in ieder geval de woorden: knipoog, trendy, sierraden, chique, high tea, multimediaal, iPhone. Pak allerlei van dat soort termen en dan heb je een beeld van wat het wordt. Klein, fijn maar wel Bijenkorf.”

***Zouden De Grachtenhuizen verder uitgebreid kunnen worden? In hoeverre? Tassenmuseum, kattenkabinet, Woonbotenmuseum?***

“Paul Spies spreekt altijd in de vorm van ringen, de eerste ring bestaat uit woonhuizen. Sommige van die woonhuizen hebben ook een thema. Daar zou je ook musea of erfgoed met alleen maar thema toe kunnen rekenen. Dus je zou ze kunnen zien in dezelfde cirkel, of in de eerste cirkel daarna. In die eerste cirkel daarna zou je thematische musea aan de gracht kunnen zien. FOAM is iets wat vroeger bij het AM hoorde maar is nu een opzichzelfstaand museum. FOAM heette vroeger overigens FODOR. Dat is een thematisch museum, ze hebben moderne kunst in de vorm van foto’s. Het Tassenmuseum is enorm niche maar doet het hartstikke leuk. Zo ook het Kattenkabinet, Huis Six en al dat soort thematische musea die daar zitten zou je in die cirkel kunnen zien. In de verte zou je ook het NIOD hierbij kunnen rekenen mocht je dat ook mogen verfrissen en verlichten. De volgende cirkel is erfgoed. Als je bijvoorbeeld kijkt naar het London Museum dat ook de Big Ben beheert. Dus je zou kunnen zeggen dat het AM ook de Schreierstoren en de Munttoren, zou moeten accepteren als zijnde exploitabel en niet alleen het beheer en behoud voor zijn rekening moet nemen. We hebben er een aantal waarmee we ons kunnen bemoeien met het exploitabel maken van het begrip. De merchandise van de Big Ben komt uit de hoek van het London Museum. Los van het feit dat bij wijze van spreken elke Chinees dat natuurlijk ook maakt. Je zou je kunnen bemoeien met een Munttoren die nu niet echt geëxploiteerd wordt behalve dan met een winkeltje. Je kunt daar bijvoorbeeld een figuur zetten die de hele dag niks anders doet dan muntjes slaan. Aan die muntjes verdient die figuur dan wat aan en de rest gaat dan naar de stad of naar de restauratie van het pand. Je kunt dus op allerlei manieren met erfgoed bezig zijn. Buiten deze cirkel heb je nog allerlei stakeholdercirkels. Monumentenzorg, Vrienden van de Binnenstad en dat soort clubs die allemaal binnen de grachtengordel bezig zijn. En dan heb je ook nog de commerciële clubs. Dat zijn degenen die een product of dienst op d gracht exploiteren. Denk daarbij aan rondvaartrederijen en hotels maar ook de gemeente en het binnenwaterbeheer. Eigenlijk iedereen die iets van de gracht vindt. Voor 2013 wordt nu voor de stad vormgegeven hoe dat er voor alle stakeholders uit gaat zien. Ze moeten allemaal met elkaar verbonden worden. Toeristen zullen dan moeten wennen aan het feit dat er bijvoorbeeld nog maar één folder zal zijn. Organisaties hebben dan geen algemene folders meer maar salesfolders, voorzien van een coupon waarmee korting op toegangsprijzen mogelijk zijn waardoor alles meetbaar wordt. Stakeholders zullen ook moeten wennen aan het proces dat er andere mensen in het team zitten met veel meer professie op een bepaald onderwerp en daardoor veel sneller kunnen denken en handelen. Voor betrokken organisaties lijkt het alsof de eigen identiteit wegvloeit, maar er moeten afspraken gemaakt worden. Om het merk De Grachtenhuizen te verdelen krijg je submerkjes die allemaal bij elkaar passen. Het kan nooit tegengesteld zijn: een Balie en een Rode Hoed passen nooit in één pakketje. Een BM en een Joods Historisch Museum samen zou ook onhandig zijn. Je moet een verdeling maken op onderwerp waarbij de vraag gesteld wordt wie wat gaat vertellen en waarom. Dat is juist prima, want samen hebben we honderd procent. Alle betrokken partijen moeten een huisstijl hebben en er moet één huisstijl komen. Alle huisstijlen moeten op die ene huisstijl lijken. Dat vinden die organisaties weer eng en dan zit ik weer in een proces met directeuren en besturen die niet altijd even flexibel zijn. Bijvoorbeeld achter VL zit een familie, die weinig interesse in hun eigen museum hebben, die willen alleen een stukje ontsluiting van hun privéleven geven, maar ook weer niet te veel. Net zoals bij het Anne Frank Huis en het Van Gogh Museum. Er moeten continu afspraken gemaakt worden met de betrokken families over elk onderwerpje. Daar zal een andere issue heersen over de huisstijl dan bijvoorbeeld bij GV, WH en BM. Daar hebben we misschien in één keer alles klaar. We winnen daar heel veel tijd en daarom willen we juist al die directeuren op een rijtje hebben. Tegen de directeur van GH en VL zeggen we: *‘Kom er lekker bij zitten’*. Als tachtig procent voor is en de rest niet wordt aan die rest de vraag gesteld of ze wel mee willen doen. Wij kunnen dit dan ook alleen doen door het zakelijk hard te spelen en soms ergens iets doorheen douwen. Dus het is voor de musea even wennen. Soms krijgen ze de tijd om aan zo’n handelswijze te wennen maar vaak heb ik er geen tijd voor en dwing ze tot een bepaalde boodschap. Dat is soms lastig voor alle partijen: wij willen snel en zij vaak niet. En soms opeens weer wel en hebben ze kennelijk alles door over een onderwerpje en dan moeten we opeens alles doen. Dat gaat ook niet, want dan hebben we er een half jaar over gedaan om ze zover te krijgen, en dan zijn ze eindelijk om en dan denken ze vervolgens dat alles volgende week af is. Ze moeten soms aan de totaliteit wennen. Ze hebben natuurlijk soms een heel klein gebouwtje qua beheer en dan komt er opeens zo’n heel groot samenwerkingsapparaat dat heel vloeiend, flexibel en transparant werkt en dan moet alles opeens op onze manier. We proberen op alle niveaus de boel in elkaar te gooien. Door stages uit te wisselen, door over en weer mensen te transporteren, teams toe te voegen of juist weg te halen, directeuren op een rijtje te gooien, door kassamensen over en weer te doen. Als het BM wil verbouwen, waarom gebruiken ze dan niet onze facilitaire afdeling die al behoorlijk grote capaciteit aan mogelijkheden heeft? Fondsenwerving is ook zo’n onderwerp dat we steeds meer proberen tot één loket te creëren waardoor onze medewerkers voor alle musea aan de gang kunnen en alles heel mooi op elkaar af kunnen afstemmen. Grenzeloos denken noem ik dat.”

***In hoeverre zijn de betrokken musea bereid te investeren in het merk De Grachtenhuizen?***

“GH, WH en AM hebben gezamenlijk een *shared servicecenter* opgericht waar direct een hoop geld in gestopt is en nu al een aantal dingen uit gefinancierd worden. De bestellijst voor alles gaat via dat centrale punt. Hierdoor kunnen we die efficiency beïnvloeden. Zijn al die andere musea bereid? Ja, BM en OS komen er aan. Binnenkort gaan zij waarschijnlijk ook helemaal overstag. Ik denk dat VL hier het meeste moeite mee heeft, die zullen hier nog over aangesproken worden. Doe je mee of niet? Anders laten we ze even met rust. Dan profiteren ze helaas wel mee, maar daar kunnen wij dan niets aan doen. Dat is dan wel een tijdelijke strategie want daarna wil niemand je meer hebben. Dus als je dat echt wil dan houdt het op, los van emoties. Dan hebben wij al zo veel geïnvesteerd en dan kost het hun daarna een paar miljoen om zichzelf in te kopen. Dat hebben ze dan ook niet meer. Met GV komt dit alles overigens ook wel goed.”

1. Jaarveslag AM 2009 [↑](#footnote-ref-1)
2. www.amsterdammuseum.nl [↑](#footnote-ref-2)
3. Afstudeeronderzoek “Bepaling van het internationaal marktpotentieel voor het AHM”, door Matthijs Bakker, Hogeschool van Amsterdam, 2008 [↑](#footnote-ref-3)
4. Jaarverslag Amsterdams Historisch Museum 2009 [↑](#footnote-ref-4)
5. Marketingstrategie “Amsterdam Historical Museum, The Story of Amsterdam, your entry to the city”, door Björn Stenvers, 2008 [↑](#footnote-ref-5)
6. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-6)
7. Marketingstrategie “Amsterdam Historical Museum, The Story of Amsterdam, your entry to the city”, door Björn Stenvers, 2008 [↑](#footnote-ref-7)
8. Jaarverslag Amsterdam Museum 2009 [↑](#footnote-ref-8)
9. www.amsterdammuseum.nl [↑](#footnote-ref-9)
10. www.museumgeelvinck.nl [↑](#footnote-ref-10)
11. www.bijbelsmuseum.nl [↑](#footnote-ref-11)
12. www.opsolder.nl [↑](#footnote-ref-12)
13. www.museumvanloon.nl [↑](#footnote-ref-13)
14. www.hetgrachtenhuis.nl [↑](#footnote-ref-14)
15. Verandermanagement, tweede editie, Henk Kleijn en Fred Rorink, 2009 [↑](#footnote-ref-15)
16. Verandermanagement, tweede editie, Henk Kleijn en Fred Rorink, 2009 [↑](#footnote-ref-16)
17. Verandermanagement, tweede editie, Henk Kleijn en Fred Rorink, 2009 [↑](#footnote-ref-17)
18. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-18)
19. www.marcconsult.com [↑](#footnote-ref-19)
20. Startnotitie Samenwerkende Grachtenhuizen Amsterdam, juni 2010 [↑](#footnote-ref-20)
21. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-21)
22. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-22)
23. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-23)
24. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-24)
25. Interview Björn Stenvers, 2011 [↑](#footnote-ref-25)
26. Startnotitie Samenwerkende Grachtenhuizen Amsterdam, juni 2010 [↑](#footnote-ref-26)
27. Marketingstrategie “Amsterdam Historical Museum, The Story of Amsterdam, your entry to the city”, door Björn Stenvers, 2008 [↑](#footnote-ref-27)
28. Marketingstrategie “Amsterdam Historical Museum, The Story of Amsterdam, your entry to the city”, door Björn Stenvers, 2008 [↑](#footnote-ref-28)
29. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-29)
30. Interview Björn Stenvers, 2011 [↑](#footnote-ref-30)
31. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-31)
32. Startnotitie Samenwerkende Grachtenhuizen Amsterdam, juni 2010 [↑](#footnote-ref-32)
33. Verandermanagement, tweede editie, Henk Kleijn en Fred Rorink, 2009 [↑](#footnote-ref-33)
34. Evaluatie Dagcheck 2010, David Howes Smith, 2011 [↑](#footnote-ref-34)
35. Interview Björn Stenvers, 2011 [↑](#footnote-ref-35)
36. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-36)
37. Amsterdam Museum 2020, inhoudelijk en organisatorisch beleidsplan, versie 1, augustus 2010 [↑](#footnote-ref-37)
38. Verandermanagement, tweede editie, Henk Kleijn en Fred Rorink, 2009 [↑](#footnote-ref-38)
39. Toerisme in Amsterdam 2009 – 2010, Dienst Onderzoek en Statistiek, Gemeente Amsterdam – Economische Zaken, drs T. Fedorova en R. Meijer [↑](#footnote-ref-39)
40. [http://www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543](http://www.hetgrachtenhuis.nl) [↑](#footnote-ref-40)
41. Toerisme in Amsterdam 2009 – 2010, Dienst Onderzoek en Statistiek, Gemeente Amsterdam – Economische Zaken, drs T. Fedorova en R. Meijer [↑](#footnote-ref-41)
42. Toerisme in Amsterdam 2009 – 2010, Dienst Onderzoek en Statistiek, Gemeente Amsterdam – Economische Zaken, drs T. Fedorova en R. Meijer [↑](#footnote-ref-42)
43. [http://www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543](http://www.atcb.nl) [↑](#footnote-ref-43)
44. [http://www.atcb.nl/nieuwsartikelen/amsterdamse-grachtengordel-op-werelderfgoedlijst-unesco](http://www.toeristischebarometer.nl) [↑](#footnote-ref-44)
45. [www.400jaargrachtengordel.nl](http://www.unesco.com) [↑](#footnote-ref-45)
46. [http://www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/3020121/2011/11/07/Flexibel-werken-thuis-in-badjas-mail-checken-dan-naar-kantoor.dhtml](http://www.400jaargrachtengordel.nl) [↑](#footnote-ref-46)
47. [http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3438-wm.htm](http://www.os.amsterdam.nl) [↑](#footnote-ref-47)
48. [http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3296-wm.htm](http://www.os.amsterdam.nl/nieuws/10543) [↑](#footnote-ref-48)
49. ‘Hoe duur is duurzaam?’, Micha Cluysenaer, Museumvisie, Nederlandse Museumvereniging, januari 2011 [↑](#footnote-ref-49)
50. [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-cultuurbeleid.html](http://www.independent.co.uk/news/uk/this-britain/small-galleries-and-museums-join-forces-to-fight-giants-blockbuster-mentality-426386.html) [↑](#footnote-ref-50)
51. [http://www.amsterdam.nl/kunst-cultuur-sport/kunst-cultuurbeleid/kunstenplan-0/](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/_unique/_search/default.htm) [↑](#footnote-ref-51)
52. Kunstenplan 2009 – 2012, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Gemeente Amsterdam, 2009 [↑](#footnote-ref-52)
53. www.toeristischebarometer.nl [↑](#footnote-ref-53)
54. [http://www.bankgiroloterij.nl/Goede-Doelen/Uitkeringen-2010.htm](http://www.museumvanloon.nl) [↑](#footnote-ref-54)