



11-6-2018

# Toeristisch Zwolle in balans

Toeristisch beleid van Zwolle vanuit  
een tourism governance perspectief



Liset Middelkamp  
BACHELORSCRIPTIE

Begeleider: Arie Stoffelen  
Studie: Sociale Geografie en Planologie  
Studentnummer: S2929368

## Samenvatting

Toerisme is één van de grootste en snelst groeiende sectoren in de wereldeconomie (OECD, 2018). In Nederland zorgen toerisme en recreatie jaarlijks voor 75,7 miljard euro aan bestedingen, daarnaast biedt de gastvrijheidssector aan 6,4% van de Nederlandse beroepsbevolking een baan (NBTC, 2016). Dit maakt het een interessante sector voor de overheid en ondernemers. Tourism governance, oftewel de wijze waarop interactie tussen overheid, burgers, bedrijven, toeristen en marketingorganisaties plaatsvindt, staat centraal in dit onderzoek. Uit onderzoek van Zahra (2011) blijkt dat tourism governance vaak complex is doordat er veel belanghebbenden betrokken zijn die verschillende relaties tot elkaar hebben op verschillende schaalniveaus. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht verkrijgen in de complexiteit en mogelijke knelpunten en succesfactoren van tourism governance door een casestudy van het toeristisch beleid van de stad Zwolle. In dit onderzoek is in beeld gebracht welke actoren invloed uitoefenen op het toeristisch beleid, welke samenwerkingsverbanden er zijn en waar de focus van het toeristisch beleid op is gericht. Uit de in totaal zes afgenomen interviews is gebleken dat de tourism governance structuur van Zwolle complex is. Er zijn veel actoren betrokken bij het toeristisch beleid en deze actoren zijn op verschillende schaalniveaus actief. In het model van Hall (2011) wordt er onderscheidt gemaakt tussen publieke en private actoren en 'top-down' en 'bottom-up' benadering. Concluderend kan er gesteld worden dat er in deze casestudy gezocht moet worden naar een balans tussen top-down en bottom-up benadering enerzijds en publiek en privaat anderzijds.

## Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Inhoudsopgave	2
1. Introductie	3
2. Theoretisch Kader	4
2.1 – Conceptueel model	6
3. Methodologie	7
4. Resultaten	9
4.1 – Positionering	9
4.2 – Stadsmarketing	9
4.3 – Ontwikkelingen	11
4.4 – Economisch belang	13
4.5 – Machtsrelaties	14
4.6 – Governance modellen	15
5. Conclusie en Discussie	16
5.1 – Conclusie	16
5.2 – Discussie	17
Literatuurlijst	18
Bijlagen	21
- Interview opzet	21
- Code tree	22

## 1 – Introductie

Toerisme is één van de grootste en snelst groeiende sectoren in de wereldeconomie (OECD, 2018). In Nederland zorgen toerisme en recreatie jaarlijks voor 75,7 miljard euro aan bestedingen, daarnaast biedt de gastvrijheidssector aan 6,4% van de Nederlandse beroepsbevolking een baan (NBTC, 2016). Dit maakt toerisme een interessante sector voor veel ondernemers, organisaties en overheidsinstellingen. De toerist kan uit veel verschillende steden kiezen, wat leidt tot een toenemende concurrentie tussen steden (Brandley, Hall & Harrison, 2002). Gebieds- of stadsmarketing is een manier voor gebieden of steden om zichzelf te situeren in de toenemende competitie om toeristen en economische investeringen (Karavatzis & Ashworth, 2007). Naast een goede stadsmarketing is directe/indirecte betrokkenheid van lokale ondernemers en bewoners van essentieel belang voor het ontwikkelen van toerisme in een gebied (Blichfeldt & Halkier, 2014; Wilson et al., 2001).

In dit onderzoek staat de wijze waarop interactie tussen overheid, burgers, bedrijven, toeristen en marketingorganisaties plaatsvindt, oftewel tourism governance, centraal. Tourism governance is vaak complex doordat er veel belanghebbenden betrokken zijn die verschillende relaties tot elkaar hebben op verschillende schaalniveaus (Zahra, 2011). Miočić et al. (2016) onderscheidt vier soorten actoren binnen de toeristische sector: overheid, ondernemers, burgers en toeristen. Binnen deze vier groepen zijn er verschillende machtsrelaties te onderscheiden (Bramwell & Lane, 2011). Macht binnen tourism governance is volgens Yankholmes (2018) de mogelijkheid om zowel bewust als onbewust invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces. Deze macht wordt niet altijd op een evenredige manier verdeeld over alle betrokkenen (Ampong & Akwasi, 2012). Door het grote aantal belanghebbenden en de verschillende machtsrelaties onderschrijven meerdere theorieën het belang van een coördinatie en een overkoepelend orgaan (Pearce, 1992; Miočić et al., 2016; d'Angella & Go, 2009). Dit overkoepelend orgaan is vaak een marketingbureau, en wordt door Pearce (1992) ook wel de verbindende schakel tussen de verschillende actoren genoemd.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een casestudy. Op deze manier is het mogelijk om de interactie tussen de verschillende actoren in de toeristische sector vanuit verschillende perspectieven te bestuderen. Deze casestudy zal zich verdiepen in de stad Zwolle. Uit het imago-onderzoek van LA group (2018) blijkt dat Zwolle erg gemiddeld scoort ten opzichte van andere Nederlandse steden. De stad op de negende plek van meest bezochte steden (NBTC, 2016). Er is voor de stad dus nog ruimte om te stijgen en een meer toeristische stad te worden. Door het huidige toeristische beleid vanuit meerdere perspectieven te bekijken zullen eventuele knelpunten en succesfactoren geïdentificeerd kunnen worden. Door deze eventuele knelpunten te herkennen en op te lossen zal dit ten goede komen aan de toeristische sector in Zwolle. In de literatuur is er al veel onderzoek gedaan naar tourism governance (Ampong & Akwasi, 2012; Hall, 2011; Provan & Kenis, 2007), waarbij het interessant is het om te testen of deze bestaande theorieën overeenkomen met de resultaten van deze casestudy.

Het doel van het onderzoek is meer inzicht verkrijgen in de complexiteit en mogelijke knelpunten en succesfactoren van tourism governance door een casestudy van het toeristisch beleid van de stad Zwolle. Met behulp van deze doelstelling is de volgende hoofdvraag gedefinieerd:

**“Welke knelpunten kunnen geïdentificeerd worden in het huidig toeristisch beleid en besluitvormingsproces van toerisme in de gemeente Zwolle vanuit het perspectief van tourism governance?”**

Uit de hoofdvraag volgen drie deelvragen die de structuur van het onderzoek bepalen:

- “Hoe heeft het toeristisch beleid van Zwolle zich ontwikkeld door de tijd?”
- “Welke actoren spelen een rol in het toeristisch beleid van de stad Zwolle?”
- “In hoeverre werken de actoren uit deelvraag 1 samen in de toeristische sector in de stad Zwolle?”

## 2- Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen relevante theorieën en concepten uit de literatuur behandeld worden. Eerst wordt het belang van citymarketing en de rol van een marketingbureau in de toeristische sector besproken. Daarna wordt er dieper ingezoomd op tourism governance en verschillende tourism governance modellen.

### Stadsmarketing

Volgens Gregory et al. (2009) kan toerisme gezien worden als een activiteit van personen die verblijven op - en reizen naar een plek buiten hun eigen omgeving voor niet langer dan een jaar voor zaken, recreatie of andere doeleinden. Onder consumenten is de interesse voor stedelijk toerisme binnen Europa sinds de jaren '80 toegenomen (Pasquinelli & Bellini, 2017). Steden beginnen steeds meer op elkaar te lijken en de toerist kan uit veel verschillende steden kiezen, wat leidt tot een toenemende concurrentie tussen Europese steden. Steden moeten zich daarom (blijven) onderscheiden om consumenten, bedrijven en toeristen aan te trekken (Brandley, Hall & Harrison, 2002). Gebieds- of stadsmarketing is een manier voor gebieden of steden om zichzelf te situeren in de toenemende competitie om toeristen en economische investeringen (Karavatzis & Ashworth, 2007). Voorbeelden van stadsmarketing zijn bijvoorbeeld *"I Amsterdam, Er gaat niets boven Groningen en Hilversum, goed bekeken"*. Met deze vorm van marketing wordt de stad zelf als product in de markt gezet. Volgens Zach & Racherla (2011) is het belangrijk om het aanbod goed op elkaar af te stemmen en een eenheid uit te stralen om op deze manier de toerist een compleet product aan te bieden. Het product, oftewel de stad, wordt geassocieerd met zowel socio-psychologische als fysieke attributen. Deze fysieke attributen zijn vaak bezienswaardigheden van een stad (Simoes & Dibb, 2001). De definitie van stadsmarketing die we gebruiken in dit onderzoek is de volgende definitie van Hospers (2010):

*"Stadsmarketing is het langetermijnproces en/of het beleidsinstrument bestaande uit verschillende, met elkaar samenhangende activiteiten gericht op het aantrekken en behouden van specifieke doelgroepen voor een bepaalde stad"*.

Traditioneel gezien nam de overheid de verantwoordelijkheid voor de stadsmarketing. De overheid was verantwoordelijk voor infrastructuur, toerismeplanning, promotie en marketing van een stad of gebied. Dit wordt ook wel de 'top down' aanpak genoemd (Vernon et al., 2005). De rol van de overheid verandert, de 'top-down' aanpak verschuift naar een 'bottom-up' aanpak. Deze 'bottom up' aanpak houdt in dat lokale bedrijven meer verantwoordelijkheid nemen voor de gebieds- of stadsmarketing (Ruhanen et al., 2010). Deze verandering gaat volgens Rhodes (1997) gepaard met de decentralisatie van de overheid en de daarmee samenhangende verschuiving van verantwoordelijkheden. Gebieds- of stadsmarketing wordt nu vaak opgepakt door een marketingbureau (Pearce, 1992). Voor veel marketingbureaus is dit een uitdaging omdat ze vaak te maken hebben met een klein budget (Pike, 2004). Deze marketingbureaus zijn vaak afhankelijk van politiek support en publiek geld (Bieger, Beritelli & Laesser, 2009).

Er zijn verschillende onderwerpen waar een marketingbureau of overheid zich op kan focussen, dit is afhankelijk van de bestemming en zijn/haar kenmerken. Zo kan een het toeristisch beleid erg gefocust zijn op betrokkenheid van lokale inwoners (Blichfeldt & Halkier, 2014; Wilson et al., 2001), traditionele overheidsstructuren (Yankholmes, 2018) of op de economische voordelen van toerisme (Carson & Beattie, 2002). Carson en Beattie (2002) hebben een onderzoek gedaan naar toerismebeleid bij verschillende gemeentes in Victoria, Australië. Uit dit onderzoek is gebleken dat 2/3 van alle toerisme afdelingen is gevestigd binnen de economische afdeling van de gemeente. Daarnaast vindt 70% van de respondenten uit het onderzoek van Carson en Beattie (2002) dat het toerismebeleid in de gemeente is gericht op economische ontwikkeling.

In de (internationale) literatuur wordt een marketingbureau vaak DMO (Destination Marketing Organisation) of LTO (Local Tourism Organisation) genoemd. DMO's zijn ook vaak de verbindende schakels tussen de verschillende actoren in de toeristische sector (Pearce, 1992). In het conceptuele model (figuur 2) wordt de DMO als overkoepelend orgaan uitgebeeld. Uit de theorie van d'Angella & Go (2009) blijkt dat de onpartijdigheid en legitimiteit van het marketingbureau noodzakelijke ingrediënten zijn om consensus tussen de verschillende actoren te bereiken. De manier waarop actoren gemeenschappelijke zaken coördineren en met elkaar afstemmen wordt ook wel gevangen in het begrip governance. Volgens Atkinson (2003) is governance:

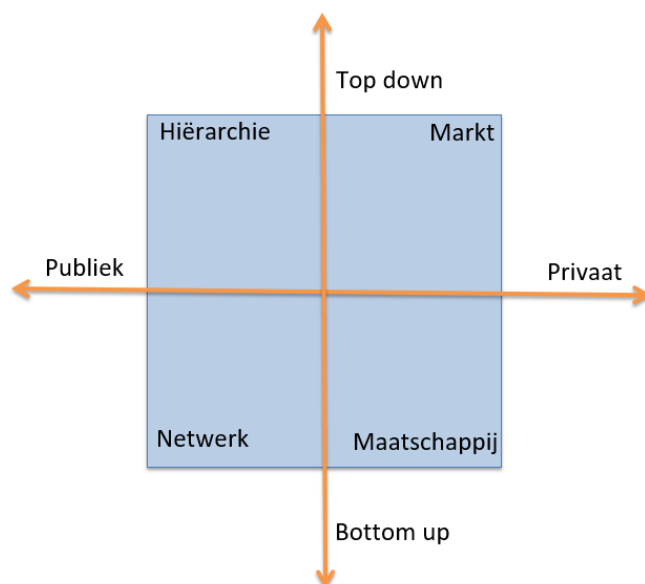
*“Een proces waarbij er in enige mate maatschappelijke orde wordt bereikt, doelen worden bepaald, beleid wordt uitgewerkt en er diensten worden geleverd”.*

Dit is in overeenstemming met de theorie van Eagles (2009), hij stelt dat governance het besluitvormingsproces is waarbij het beleid wordt vastgesteld. De verschuiving van 'top-down' naar 'bottom-up' wordt ook wel verschuiving van government naar governance genoemd (Montfort, 2004). Bij het concept government worden enkel de formele vertegenwoordigers van de overheid betrokken, bij governance worden ook andere partijen zoals burgers en bedrijven betrokkenen (Goodwin & Painter, 1996).

#### Tourism governance

In de toeristische sector onderscheidt Miočić et al. (2016) de volgende vier actoren: overheid, ondernemers, burgers en toeristen, deze zijn ook opgenomen in het conceptueel model (figuur ?). Volgens Provan & Kenis (2007) kunnen individuen en op zichzelf staande organisaties in de toeristische sector niet dezelfde effectiviteit behalen ten opzichte van een samenwerkingsverband of een netwerk. Daarom is een goede samenwerking tussen de overheid, ondernemers en burgers van belang (Blichfeldt & Halkier, 2014). De definitie van tourism governance die in dit onderzoek gehanteerd wordt is als volgt:

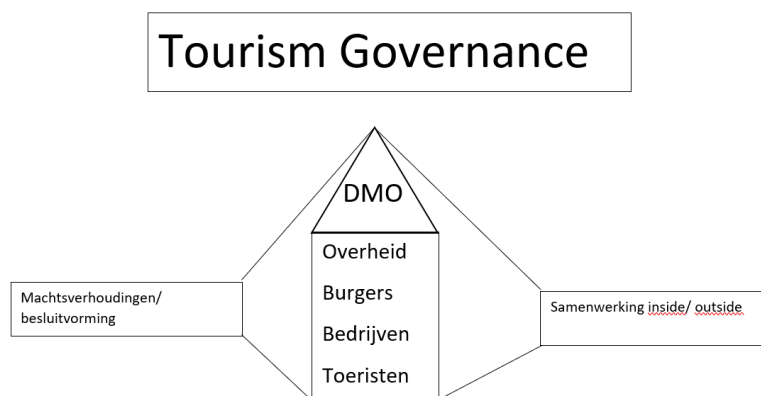
*“De wijze waarop de interactie tussen overheid, burgers, bedrijven, toeristen en marketingorganisaties plaatsvindt”.*



Figuur 1: vier modellen tourism Governance van Hall (2011) (Eigen bewerking, 2018).

Hall (2011) onderscheidt vier modellen in tourism governance (figuur 1): hiërarchie, maatschappij, netwerk en markt. Het eerste model, hiërarchie refereert aan de traditionele ‘top down’ aanpak van de overheid. In een hiërarchische tourism governance is de overheid verantwoordelijk voor het ontwerpen en het inpassen van toeristisch beleid. Bij hiërarchische governance zijn niet-overheid organisaties uitgesloten van het beslissingsnameproces omdat de overheid “het beter weet” (Dredge & Pforr, 2008). Het tweede model van Hall (2011) tourism governance vanuit de maatschappij wordt gekarakteriseerd door een ‘bottom up’ benadering. Dit model is gebaseerd op consensus en samenwerking in het beslissingsnameproces. De nadruk wordt gelegd op het sociaal kapitaal en de betrokkenheid van lokale inwoners is groot. Bij dit model vanuit de maatschappij kunnen verantwoordelijkheden verdeeld worden over meerdere stakeholders. In het derde model staat het netwerk centraal. Dit netwerk zoekt een balans tussen ‘top down’ aanpak en de ‘bottom up’ aanpak. Dit perfecte balans is niet gemakkelijk te vinden door de complexiteit van relaties en verschillende belangen van de stakeholders. Dredge (2006) benoemt enkele voordelen van een netwerkorganisatie. Zo staat de invloed en macht van de verschillende stakeholders niet vast en kan dit verschillen tussen tijd en actoren. Het vierde en laatste model gaat over de markt. Governance waarbij de markt bepalend is, is ontstaan als reactie op het neoliberalisme (Hall, 2006). Dit model gaat ervan uit dat de markt van zichzelf al efficiënt werkt. Ook hebben burgers indirect invloed op het beslissingsnameproces door hun rol als consument.

## 2.2 – Conceptueel model



*Figuur 2 – Conceptueel model samengesteld op basis van het theoretisch kader en de deelvragen (eigen bewerking, 2018).*

### 3- Methodologie

In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een casestudy, met deze onderzoeksmethode is het mogelijk om gedetailleerd één object of structuur vanuit verschillende invalshoeken te besturen (Verschuren & Doornewaard, 2007). Yin (2014) onderscheidt de volgende drie verschillende soorten casestudies:

1. Explanatory (verklarend) – begrijpen hoe en waarom iets zo is.
2. Descriptive (beschrijven) – een fenomeen beschrijven binnen een bepaalde context.
3. Exploratory (verkennd) – uitzoeken welke vragen relevant zijn en wat voor soort procedures gebruikt kunnen worden.

Deze casestudy zal deels beschrijvend en deels verkennend van aard zijn. Eerst wordt de toeristische sector met zijn actoren beschreven en daarna zullen verschillende tourism governance modellen behandeld worden. In een casestudy worden vaak meerdere methodes van dataverzameling gebruikt (Clifford et al., 2016), in dit onderzoek worden twee dataverzamelmethode gebruikt. Primaire dataverzameling, bestaande uit semigestructureerde interviews en secundaire dataverzameling oftewel een documentenanalyse. Documentenanalyse is vooral gebruikt voor achtergrondinformatie maar ook om uitspraken van respondenten te bevestigen en versterken doormiddel van statistische gegevens.

De primaire dataverzameling bestaat uit een set semigestructureerde interviews. Om knelpunten in het huidig toeristisch beleid van Zwolle te identificeren is het van belang om met verschillende actoren in gesprek te gaan om daardoor de verschillende rollen, relaties en standpunten vast te stellen. Bij een semigestructureerd interview is er ruimte voor flexibiliteit en kan er dieper ingezoomd worden op een bepaald onderwerp (Dunn, 2005). Er is een lijst met thema's opgesteld, dit om te zorgen dat alle thema's aan bod komen (Bijlage I). Er is niet gekozen voor enquêtes, ondanks dat ze wel meer respondenten benaderen, maar de informatie van de enquêtes blijft te oppervlakkig en is voor dit onderzoek niet relevant. De interviews zijn onafhankelijk van de verschillende respondenten gehouden op voor de respondent geschikte locaties. Belangrijk is dat zowel de respondent als de onderzoeker zich prettig voelt op deze locatie (Clifford et al., 2016).

In dit onderzoek is rekening gehouden met de ethische voorschriften van Hay (2010). Deze ethische voorschriften houden in dat de respondenten met respect behandeld worden, ze vooraf aan het interview geïnformeerd zijn over de doelen en intenties van het onderzoek. Ook hebben alle respondenten toestemming gegeven om het interview op te nemen. Door de interviews op te nemen blijft er volledige focus bij de conversatie en gaat er geen informatie verloren door de druk om direct alles mee te hoeven schrijven (Valentine, 2005). Met de volgende respondenten is er ook in deze volgorde een semigestructureerd interview van tenminste dertig minuten afgenomen:

- ❖ Beleidsmedewerker gemeente Zwolle
- ❖ Medewerker vrijetijdseconomie provincie Overijssel
- ❖ Zwolle Fonds
- ❖ Vrijwilliger Waanders in de Broeren/ toeristisch informatiepunt
- ❖ Museum de Fundatie
- ❖ Zwolle Marketing

Als eerste zijn de gemeente en provincie benaderd voor een interview. Naar aanleiding van deze eerste twee interviews zijn andere relevante respondenten benaderd. Nieuwe respondenten vinden doormiddel van bestaande respondenten wordt ook wel snowballsampling genoemd (Johnson, 2014). In deze zes interviews worden zowel de overheid (gemeente en provincie), het marketingbureau (Zwolle



Marketing), de bezienswaardigheden (museum de Fundatie en boekenwinkel Waanders in de Broeren) van de stad en het ondernemersfonds (Zwollefonds) vertegenwoordigd. Ook werkt het marketingbureau Zwolle Marketing samen met de bovenstaande actoren aan een lange termijn visie voor de stad Zwolle.

Alle interviews zijn face-to-face afgenomen met uitzondering van het Zwollefonds, hiermee is een telefonisch interview gehouden. Alle interviews zijn direct uitgetypt en gecodeerd met het programma Atlas/ti. Coderen is een methode van data-evaluatie, organisatie en reductie met als doel betekenissen identificeren en begrijpen (Clifford et al., 2016; Cope, 2010). Eerst zijn aan de interviews open codes toegekend en later zijn deze codes gegroepeerd. Door het programma atlas/ti zijn alle citaten per code gesorteerd en kunnen de resultaten gemakkelijk per groepscode beschreven worden. De gesorteerde groepen zijn in een code tree visueel gemaakt (bijlage 2).

De onderzoeker is zelf opgegroeid in de buurt van Zwolle, de stad is daarom bekend terrein. De eigen positie kan een voordeel zijn omdat de onderzoeker al bekend is met de toeristische attracties en de verschillende actoren. De onderzoeker was nog niet bekend met het toeristisch beleid van de stad, wat maakt dat de onderzoeker een 'outsider' is in dit onderzoek.

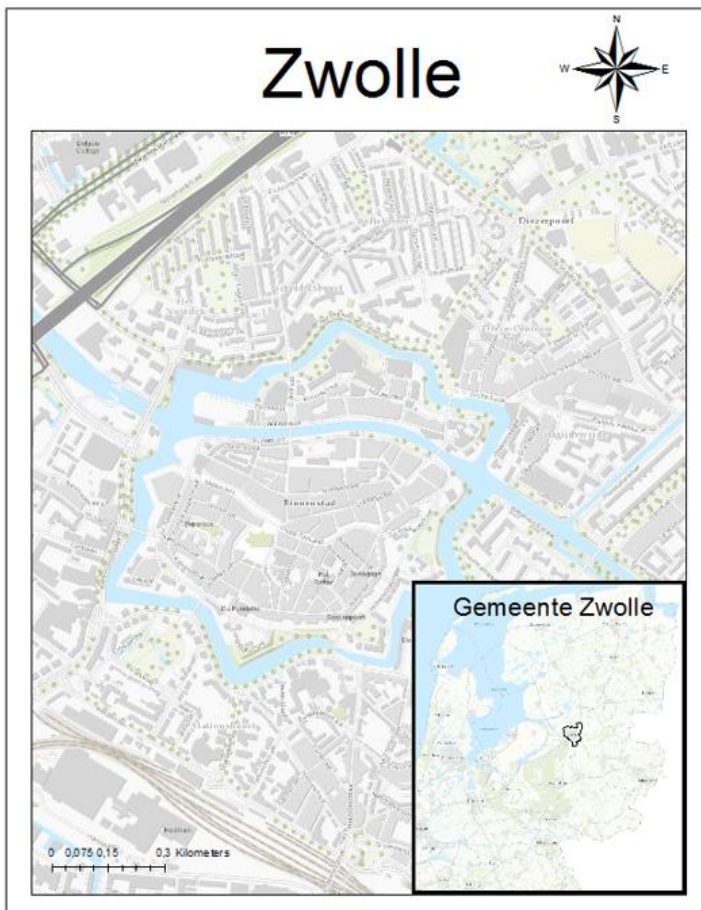
De interviews zijn afgenomen met specialisten en vertegenwoordigers van organisaties in de toeristische sector. Er mag verondersteld worden dat deze specialisten de vragen naar eerlijkheid antwoorden. Desalniettemin zal iedere organisatie een positief beeld van de eigen organisatie schetsen. Om dit probleem te verhelpen wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van data triangulatie, hierbij worden verschillende databronnen zinvol gecombineerd (Baarda, 2009). In dit onderzoek betekent dit dat de transcripten gecombineerd worden met statistische gegevens en beleidsdocumenten. Door triangulatie wordt de validiteit van het onderzoek groter.

#### 4- Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. Deze resultaten zijn voorgekomen uit het conceptuele model (figuur 1) en de afgenomen interviews met de zes respondenten. Eerst wordt toeristische sector in Zwolle besproken, dit aan de hand van de positie van Zwolle in Nederland en de stadsmarketing. Daarna worden enkele ontwikkelingen binnen het toeristisch beleid en verschillende governance modellen van Hall (2011) besproken.

#### Positionering

Zwolle is een stad centraal in het land (figuur 3) en een belangrijk knooppunt die het Noorden met de rest van het land verbindt (Gemeente Zwolle, 2018). Ook heeft *“het de potentie om de economische oostelijke poot van de randstad te worden”*. Naast de landelijke functie die het vervult *“is Zwolle een stad, maar het is een stad in z’n regio”* aldus een medewerker van de provincie. De stad Zwolle vervult een hele sterke regio functie, dus daarom moet er zeker rekening gehouden worden met de naastgelegen gebieden. In het conceptuele model (figuur 2) staat samenwerking outside beschreven, oftewel samenwerking buiten de eigen stad. Zwolle zoekt vooral de samenwerking met gebieden waarmee ze zich gemakkelijk kunnen vermarkten, Hanzesteden en het Vechtdal zijn voorbeelden van dit soort gebieden.

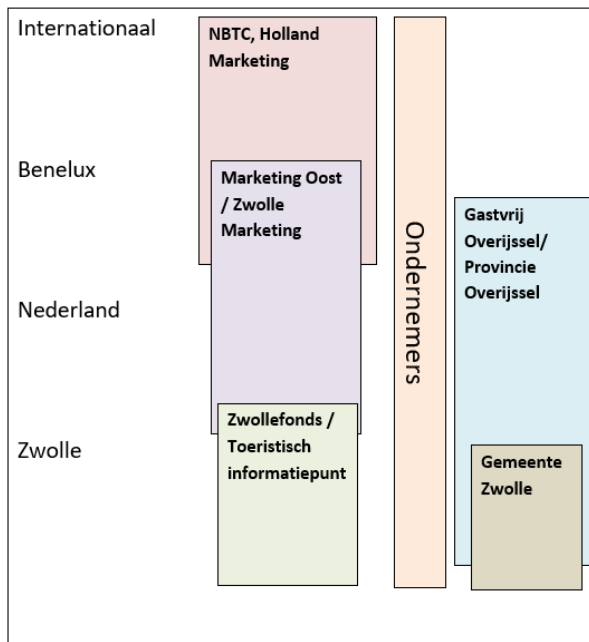


Figuur 3 – De binnenstad van Zwolle en de gemeentegrenzen van Zwolle met zwarte omlijning (eigen bewerking, 2018).

#### Stadsmarketing

Volgens Pasquinelli & Bellini (2017) beginnen steden steeds meer op elkaar te lijken. Dit wordt ook bevestigd door een respondent: *“In principe zijn al die steden precies hetzelfde, of je nou in Haarlem door de winkelstraat loopt of hier, het zijn dezelfde winkels.”* Omdat veel steden op elkaar lijken moet je je als stad ergens mee profileren. Gebieds- of stadsmarketing is een manier voor gebieden of steden

om zichzelf te situeren in de toenemende competitie om toeristen en economische investeringen (Karavatzis & Ashworth, 2007). Op verschillende niveaus houden organisaties zich bezig met de stadsmarketing van Zwolle (figuur 4).



Figuur 4 – Marketing van Zwolle op verschillende schaalniveaus. (eigen bewerking, 2018).

NBTC, Holland Marketing is een landelijke organisatie die zich inzet voor een positief imago voor Nederland en richt zich voornamelijk op internationale bezoekers. Het NBTC maakt gebruik van verschillende verhaallijnen om diverse plekken in het land doormiddel van een thema of interesse aan elkaar te verbinden (NBTC, 2016). Eén van deze verhaallijnen is de Hanzesteden route, hier valt Zwolle ook onder. Een schaalniveau lager is het overkoepelende marketingbureau Marketing Oost actief, ze promoten heel Overijssel voornamelijk binnen de Benelux-landen en Duitsland. Zwolle marketing valt onder het moederbedrijf Marketing Oost en waar Marketing Oost zich inzet voor de gehele provincie, is Zwolle Marketing alleen actief in de regio Zwolle. Het Zwollefonds en het toeristisch informatiepunt zijn enkel in Zwolle zelf actief. Zo regelt het Zwollefonds de interne marketing tussen de ondernemers en probeert inwoners van de buitenwijken van Zwolle naar de binnenstad te trekken. In de binnenstad zelf voorziet het toeristisch informatiepunt de toeristen in de stad van informatie.

Ondernemers promoten hun eigen onderneming en trekken daarmee ook bezoekers naar de stad. De verschillende ondernemers richten zich op verschillende promotie niveaus. Zo maakt museum de Fundatie op internationaal niveau promotie voor het museum en richten andere ondernemers zich meer op bezoekers in de stad zelf. In de derde kolom staan de overheidsinstanties (figuur 4), de overheidsinstanties houden zich niet direct bezig met stadsmarketing maar spelen wel een belangrijke rol. De gemeente Zwolle heeft *“eigenlijk een toerismerol van verbinder en aanjager.”* Gastvrij Overijssel is een netwerkorganisatie bestaande uit brancheorganisaties uit de economische vrijetijdsontwikkeling. Dit netwerk is actief op het niveau van de provincie Overijssel en heeft als doelstelling de concurrentiepositie van Overijssel te versterken en daarmee een groeiend aantal bezoekers aan te trekken zodat de bestedingen toenemen en dit zal leiden tot een groei van de werkgelegenheid.

De gemeente kiest heel nadrukkelijk de samenwerking met gebieden waarmee de stad Zwolle zich kan vermarkten. Dit zijn de Hanzesteden en het Vechtdal. Ook de provincie is een groot voorstander van de Hanzesteden. *“Ik voorzie dat de Hanzesteden voor de komende jaren echt booming business gaat*

worden” aldus medewerker provincie. Echter benadrukt de directeur van de Fundatie dat *“een hoop Hanzesteden dan onderling de concurrentie aangaan”* en hierbij is het belangrijk dat Zwolle de rol van trekker op zich neemt. In het verleden heeft Zwolle te weinig geprofiteerd van de internationale Hanzedagen dit *“omdat er te zuinig omgesprongen werd met communicatiegeld van de gemeente”*.

Met gebieds- of stadsmarketing kan het beeld of imago van een stad benadrukt of veranderd worden (Rademaker, 2010). Zwolle marketing geeft ook aan dat het nog *“steeds wel heel erg zaak is om een beeld te creëren wat mensen van Zwolle hebben. Van Groningen, Amsterdam, Rotterdam heb je direct een beeld, maar Zwolle is heel gemiddeld.”* Uit het imago-onderzoek van LA group (2018) blijkt ook dat Zwolle overall erg gemiddeld scoort, de stad staat gemiddeld op een negende plek. Simoes & Dibb (2001) stellen dat een stad attributen bevat, waarmee het product (de stad) en het imago van de stad gevormd wordt. In Zwolle bestaan deze attributen uit de boekenwinkel Waanders in de Broeren, toprestaurant de Librije en museum de Fundatie. *“Ik denk dat wij het beeld van Zwolle beïnvloed hebben”* aldus museum de Fundatie.

Er komen jaarlijks ongeveer 200 duizend bezoekers naar het museum, deze bezoekers hebben het museum ook als hoofdreden van het bezoek aan Zwolle. Dit blijkt uit het aantal impulsbezoeken. Impulsbezoekers zijn bezoekers die met een andere reden naar de stad komen, maar toch het museum bezoeken. *“Wij zijn nu heel erg de motor van ons eigen bezoek en daar profiteert de stad van”*. Maar ook het museum is op zoek naar meerdere motors in de stad, want het zou *“zo verschrikkelijk helpen als de stad in z’n geheel ook een toeristisch profiel krijgt, wat stoelt op het Hanzeverleden en op de schoonheid van de binnenstad”* aldus de Fundatie.

## **Ontwikkeling**

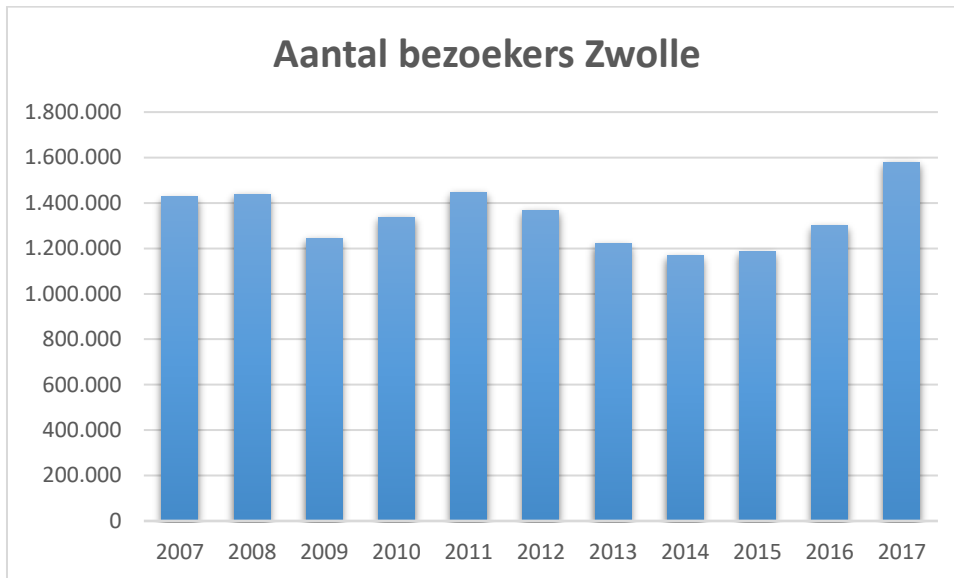
Binnen het toeristisch beleid van Zwolle hebben zich enkele ontwikkelingen voorgedaan. Vanuit het tourism governance perspectief worden er in deze paragraaf twee behandeld. De eerste is de verschuiving van government naar governance bij Gastvrij Overijssel en de tweede ontwikkeling is de focus verandering binnen Marketing Zwolle.

### Gastvrij Overijssel

Gastvrij Overijssel is een netwerkorganisatie, die in 2011 is ontstaan als reactie op de voormalige raad van recreatie en toerisme. Volgens een medewerker van de provincie *“was er een cultuur van zenden vanuit de provincie, armen over elkaar zetten door deze partijen en wanneer de boodschap was gezonden, ging iedereen weer weg en gebeurde er niets”*. Volgens deze provincie moest deze manier van werken finaal anders. De ondernemers werden centraal gezet want *“ja, waar vindt de economische vrijetijds-economische ontwikkeling plaats, dat is bij de ondernemers”*. Organisaties die met de ondernemers te maken hebben, opereren in de kern met daarom heen partners vanuit de natuur- en cultuurhoek. In de buitenste schil worden de adviseurs, overheden en het onderwijs vertegenwoordigd in dit netwerk.

*“We hebben echt een kanteling gehad van 180 graden richting dit model”*, aldus een medewerker van de provincie. Deze kanteling is vergelijkbaar met de veranderende rol van de overheid, zoals besproken in de literatuur van Rhodes (1997) en Ruhanen et al. (2010). Bij de ontwikkeling van dit netwerk is ook verschuiving van government naar governance is zichtbaar, zoals besproken in de literatuur van Montfort, 2004). Het netwerk Gastvrij Overijssel heeft twee jaar nodig gehad om aan elkaar te wennen, gezamenlijke doelen te stellen en de passieve houding om te buigen naar een meer actieve houding. Deze twee jaar was nodig om vertrouwen in elkaar te krijgen, want dat *“is ongelofelijk belangrijk als je in zo’n netwerk wilt opereren”*, aldus een medewerker van de provincie. Want op een gegeven moment komt dat euroteken om de hoek en op dat moment is het belangrijk dat het vertrouwen in de groep er

is en dat het collectieve belang voorop gesteld wordt. In dit netwerk worden ondernemers niet direct vertegenwoordigd.



Figuur 5 – Ontwikkeling aantal bezoekers van de stad Zwolle tussen 2007 en 2017 ( bron: NBTC, 2018) (eigen bewerking, 2018).

#### Marketingbureau

Sinds 2014 groeit het aantal bezoekers van de stad Zwolle (figuur 5). Dit wordt veroorzaakt door meerdere factoren, één van de oorzaken zou de kanteling bij het marketingbureau kunnen zijn. Voor 2015 richtte het marketingbureau zich vooral op de korte termijn marketing, dit houdt in de promotie en activiteiten van dat moment. Deze korte termijn aanpak valt ook wel te vergelijken met de VVV aanpak. *“Vanaf 2015 hebben we gekeken naar een wat meer lange termijn doelstelling, ook om de stad te ontwikkelen en verder te komen”* aldus Zwolle Marketing. Bij deze lange termijn doelstelling wordt het gezamenlijke verhaal van Zwolle verteld. Alle aspecten die bijdragen aan de beleving van de stad, zoals culturele partners, het Zwolle fonds en evenementenbeleid. Deze aspecten proberen we op één lijn te krijgen en zo uit te lijnen dat ze gezamenlijk Zwolle als Hanzestad vermarkten. Uit de theorie van Provan en Kenis (2007) blijkt ook dat het efficiënter is wanneer individuele ondernemers gaan samenwerken. Wanneer partijen samenwerken wordt er gebruik gemaakt van het bereik dat iedere individuele ondernemer heeft. *“En zo heb je met elkaar zoveel meer bereik dan dat ik in mijn eentje al die losse middelen produceer”* aldus Zwolle Marketing.

Het marketingbureau focust zich meer op de lange termijn maar *“er is ook nog steeds wel behoefte aan die korte termijn”*. Het toeristisch informatiepunt vervult op het moment de rol van oude VVV functie in de stad. De stad kent twee toeristische informatiepunten: één bij Waanders in de Broeren en één bij het Zwolse balletjeshuis. Het punt bij Waanders wordt wekelijks door ongeveer 300 toeristen bezocht, dit zijn over het algemeen 65 plussers die geen gebruik maken van het internet. *“Deze mensen willen graag informatie persoonlijk te woord gestaan worden”*. Een groep vrijwilligers staat deze toeristen te woord en verspreidt informatie over de stad aan de toeristen. De informatie die verspreid wordt, komt voornamelijk van Zwolle Marketing. Maar aldus een vrijwilliger van het toeristisch informatiepunt: *“wij moeten zelf opzoek gaan naar evenementen in de stad, en dat vind ik echt wel bezwaarlijk”*. Ook kan iedereen gemakkelijk folders en ander promotiemateriaal verspreiden via het toeristisch informatiepunt zonder dat daar toestemming voor gegeven is. Een vrijwilliger van het informatiepunt benadrukte in dit

geval: “Dan heb je voor mijn gevoel geen eenheid”. Dit gevoel van eenheid is volgens Zach & Racherla (2011) wel van belang voor een sterke marketing en het aantrekken van toeristen. Er kan dus geconcludeerd worden dat er op het moment nog geen duidelijke hiërarchie en aansturing is voor de korte termijn marketing. Ook het marketingbureau bevestigt dat dit *“nog wel een puntje voor de toekomst is wat strakker kan”*.

#### 4 – Economisch belang

Het toerisme, of ook wel de gastvrijheidseconomie genoemd, is van grote economische betekenis voor Nederland. Jaarlijks zorgen toerisme en recreatie voor 75,7 miljard euro aan bestedingen in Nederland, daarnaast biedt de gastvrijheidssector aan 6,4% van de Nederlandse beroepsbevolking een baan (NBTC, 2016). Uit het onderzoek van Carson en Beattie (2002) blijkt dat de toeristisch beleid in 70% van de keren economisch gericht is. Ook in Zwolle is het economisch winstoogmerk de leidende factor in het toeristisch beleid. Zo zijn de hoofddoelen van Gastvrij Overijssel, Zwolle Marketing en de gemeente gericht op economische groei en uitbreiding van de werkgelegenheid (Zwolle Marketing, 2018; gemeente Zwolle, 2018).

Het economisch belang werd ook door een aantal respondenten onderschreven. Zo zei een vrijwilliger van het toeristisch informatiepunt: *“Het gaat allemaal over geld”*. Waanders in de Broeren heeft een toeristisch informatiepunt maar indirect doet hij daar ook economisch voordeel mee. *“Want je trekt wel toeristen en omdat hij hier natuurlijk zijn brasserie heeft is het indirect wel aantrekkelijk”* aldus het toeristisch informatiepunt. Ook de Fundatie benadrukt: *“wat belangrijk is, is de omzet aan het einde van de dag”*.

Samenwerkingsverbanden worden in een grote mate ook beïnvloed door financiële ondersteuning. Zo benoemt de Fundatie: *“Ik ga pas met Zwolle Marketing praten op het moment dat ze ook financieel gaan bijdragen”*. Uit de literatuur blijkt echter dat marketingbureaus vaak te maken hebben met een klein budget en dat ze afhankelijk zijn van politieke support en publiek geld (Beritelli, Bieger & Laesser, 2007; Pike, 2004). *“Ze hebben zelf ook weinig geld Zwolle Marketing hoor. Met bezuinigingen ook hier in Zwolle”* zo benoemt de gemeente. Een manier om meer geld beschikbaar te stellen voor toerisme volgens de Fundatie is het definiëren van een probleem. *“Toerisme is vaak de oplossing voor problemen, echter heeft Zwolle geen probleem en dat is best jammer dat we geen probleem hebben, want hoe groter het probleem hoe meer geld er wordt uitgegeven”*. Consequenties voor bedrijfshuisvesting, onderwijs en leefbaarheid zijn eventuele gevolgen die meegenomen kunnen worden in de probleemstelling.

Naast het definiëren van een probleem zijn er nog meer kansen in de stad Zwolle die op het moment nog niet benut worden. Zo kent de stad vijftig duizend studenten *“maar zorg er dan wel voor dat die studenten in de binnenstad zijn”*. Op het moment zitten de hogescholen aan de rand van de stad waardoor je in de binnenstad niks van deze studenten merkt. Volgens de Fundatie is het *“vrij makkelijk te organiseren dat ze hier lesgeven en krijgen, en gebruik je de lege panden die je hebt om die studenten daar te krijgen”*. Hiervoor moet je wel beleid maken, de Fundatie houdt zich hier ook mee bezig omdat het de gehele aantrekkelijkheid van de binnenstad positief kan beïnvloeden.

Om dit beleid te maken en te realiseren, is een duidelijke sturing van bovenaf nodig. Voor ondernemers in de binnenstad en hogescholen is het niet direct winstgevend om studenten naar de binnenstad te trekken. De Fundatie vindt dat je *“als overheid niet gelegenheid moet geven, maar je moet sturend willen zijn”*. Deze verschuiving van faciliterende naar sturende overheid gaat tegen de algemene trend van ‘top-down’ naar ‘bottom-up’ in.

## Machtsrelaties

Volgens Yankholmes (2018) is macht in tourism governance de mogelijkheid invloed uit te oefenen op het besluitvormingsproces. In de toeristische sector van Zwolle heeft de ene actor meer invloed dan de andere actor. In deze case wordt er een onderscheid gemaakt tussen verschillende ondernemers in de stad. Het marketingbureau probeert in zowel de literatuur van Pearce (1992) als in Zwolle de verbindende schakel te zijn voor de ondernemers en andere actoren in de toeristische sector.

In de lange termijn doelstelling van het marketingbureau wordt het gezamenlijke verhaal van Zwolle verteld door alle partners in de stad. Om dit doel waar te maken is het van belang dat *“alle neuzen dezelfde kant op staan”* aldus Zwolle Marketing. Volgens de theorie van Provan & Kenis (2007) zijn individuen en opzichzelfstaande organisaties in de toeristische sector minder efficiënt dan een samenwerkingsverband. Maar *“het kost ontzettend veel energie en een lange adem om mensen ervan te overtuigen dat dat de manier is”* aldus Zwolle Marketing. *“Veel ondernemers zien een marketing bureau als een verlengstuk van het eigen promotiebudget”*. Iedere onderneming is nog teveel met ieders eigen onderneming bezig maar volgens de Fundatie zal zowel de ondernemer als de overheid eigenlijk *“holistisch moeten gaan kijken”*.

*“Lokale middenstand vindt dat er heel erg veel aandacht voor de Fundatie is, maar ik vind dat die lokale middenstand eigenlijk ons zou moeten helpen om nog meer aandacht voor de Fundatie te vragen”* aldus de Fundatie. *“Mensen snappen niet dat je een ‘reason to travel’ moet hebben als toerist”* volgens Zwolle Marketing. Voor Zwolle geldt dat 15% van alle bezoekers museum de Fundatie als ‘reason to travel’ heeft. Zonder deze ‘reason to travel’ komen toeristen niet naar de stad en is dit uiteindelijk ook nadelig voor deze lokale middenstand. Maar dit *“moet je altijd uitleggen in de stad”* aldus het marketingbureau. Zowel de ondernemer als de overheid zou eigenlijk *“holistisch moeten gaan kijken”* volgens de Fundatie.

De bezienswaardigheden die het beeld van Zwolle beïnvloeden en voor bezoekers een ‘reason to travel’ zijn hebben daarom een belangrijke rol in het toeristisch beleid. Zo spreekt de gemeente over de invloed van ‘sterke personen’ en ‘trekkers uit de stad’ bij veranderingen in het toeristisch beleid. Deze personen *“moeten erachter staan want anders wordt het helemaal niks”* aldus de gemeente. In deze casestudy worden de Fundatie, Waanders en de Librije gezien als de trekkers uit de stad.

De (kleinere) lokale bedrijven en inwoners hebben ten opzichte van deze ‘sterke personen’ minder invloed op het toeristisch beleid. Door enkele respondenten wordt wel benadrukt dat ze indirect wel betrokken worden. Zo vindt Gastvrij Overijssel dat *“de tentakels van het netwerk wel op ondernemersniveau plaatsvindt en ondernemers zijn tegelijkertijd ook inwoner en hebben contact met hun klanten”*. Het marketingbureau benoemt: *“In de beleidsvorming neem ik niet heel erg de stad mee in alle eerlijkheid, maar ik heb wel altijd in gedachten: ik doe het voor de stad”*. Het is ook niet altijd mogelijk om alles samen te doen. Een nadeel van de ‘bottom-up’ benadering is ook dat het veel tijd kost om consensus te bereiken en dat er soms helemaal geen besluiten genomen worden. Het marketingbureau benoemt dan ook: *“Marketing is dictatuur en in je citymarketing ben je gedwongen om het samen met je stad te doen, maar het is vaak in je uitingen niet de beste manier”*.

## Governance modellen

Door Hall (2011) werden er vier tourism governance modellen gepresenteerd (figuur ?). Door enkele respondenten wordt het belang van een sturende overheid en hiërarchie benoemd. Volgens het toeristisch informatiepunt zal er meer eenheid worden uitgestraald wanneer er een duidelijke hiërarchie is. Ook de Fundatie ziet voordelen in een sturende overheid, dit om kansen aan te grijpen die nu nog niet worden benut, één van deze kansen is de binnenstad aantrekkelijker maken doormiddel van studenten. Een nadeel van hiërarchische tourism governance is dat niet-overheidsinstanties uitgesloten worden van het besluitvormingsproces (Dredge & Pforr, 2008). In deze casestudy zijn er ook niet-overheidsinstanties betrokken bij het toeristisch beleid. Een ander model van Hall (2011) waarbij niet-overheidsinstanties betrokken zijn is het model vanuit de maatschappij. Bij tourism governance vanuit de maatschappij wordt de nadruk gelegd op sociaal kapitaal en is het voor de maatschappij gemakkelijk te participeren in het besluitvormingsproces (Hall, 2011). In Zwolle wordt de nadruk gelegd op economische voordelen in plaats van de betrokkenheid van lokale inwoners. Het derde model van Hall (2011) is het netwerkmodel. Dit is erg vergelijkbaar met de structuur van netwerkorganisatie Gastvrij Overijssel. Gastvrij Overijssel maakt alleen maar een klein onderdeel uit van de toeristische structuur in Zwolle. Het laatste model staat de markt centraal. In Zwolle kan er niet echt gesproken worden van een marktgerichte tourism governance structuur omdat de overheid en het marketingbureau ook macht uitoefenen op het toeristisch beleid.



## 5- Conclusies

Op basis van de resultaten kan er nu meer inzicht gegeven worden in de complexiteit en mogelijke knelpunten en succesfactoren over het toeristisch beleid van de stad Zwolle. Uit de literatuur van Zahra (2011) bleek dat tourism governance vaak complex is doordat er veel belanghebbenden betrokken zijn die verschillende relaties tot elkaar hebben op verschillende schaalniveaus. Volgens Bramwell & Lane (2011) zijn er tussen deze actoren ook verschillende machtsrelaties te onderscheiden. Tevens wordt door het onderzoek van Ampong & Akwasi (2012) benadrukt dat deze macht niet altijd op een evenredige manier verdeeld wordt over alle betrokkenen.

In de tourism governance structuur van Zwolle zijn er ook verschillende actoren en machtsrelaties te onderscheiden. Het marketingbureau, de overheid en 'sterke personen' uit de stad hebben veel en directe macht binnen het toeristisch beleid van de stad Zwolle. Deze actoren werken ook regelmatig met elkaar samen, echter speelt economische belang een belangrijke rol in deze samenwerking. Kleine lokale ondernemers, inwoners en toeristen hebben vaak indirect en minder macht bij het ontwerp van het toeristisch beleid. Er zijn in deze casestudy dus ook veel actoren te onderscheiden die verschillende relaties tot elkaar hebben, daarom is de tourism governance structuur van Zwolle complex te noemen. In de literatuur wordt beschreven dat een marketingbureau vaak de verbindende schakel is tussen deze verschillende actoren (Pearce, 1992), in Zwolle vervult het marketingbureau ook deze verbindende rol. Dit marketingbureau heeft niet veel geld te besteden en is afhankelijk van publiek geld. Omdat het marketingbureau niet veel middelen te besteden heeft, moet het keuzes maken en kan het niet altijd de rol vervullen die het graag zou willen. Dit is een knelpunt in het huidige toeristisch beleid van Zwolle. Door meer geld beschikbaar te stellen, en dit geld ook efficiënt in te zetten kan de toeristische sector in Zwolle beter de concurrentie aangaan met andere steden.

Wanneer er meer geld beschikbaar wordt gesteld voor toerisme kan dit ook gevolgen hebben voor de tourism governance structuur van Zwolle. In het huidige toeristische beleid van Zwolle worden karakteristieken van alle vier de tourism governance modellen (Hall, 2011) gevonden. In de literatuur worden de modellen apart van elkaar besproken en door Hall (2011) wordt er geen link gelegd tussen de vier modellen. Uit dit onderzoek blijkt dat een balans tussen de vier modellen leidt tot een goede vertegenwoordiging van de verschillende actoren. Bij een balans tussen de vier modellen komen de voordelen van ieder model tot zijn recht en worden de nadelen zoveel mogelijk ingeperkt.

Concluderend kan er gesteld worden dat er in deze casestudy gezocht moet worden naar een balans tussen top-down en bottom-up benadering enerzijds en publiek en privaat anderzijds.

## **5.2 – Reflectie**

De resultaten zijn beschreven aan de hand van de zes afgenomen interviews, de resultaten en daarbij hordende conclusies zijn daarom ook afhankelijk van deze zes respondenten. Iedere respondent is benaderd vanuit zijn/haar functie, maar de persoonlijke mening van deze respondenten heeft ook invloed op de resultaten. Daarnaast zijn er door snowballsampling alleen interviews gehouden met respondenten die al betrokken zijn bij het besluitvormingsproces. Op deze manier bereik je niet de groep die geen directe invloed heeft op het toeristisch beleid en het besluitvormingsproces. In het geval van deze casestudy zijn bewoners, toeristen en (kleine) lokale ondernemers niet vertegenwoordigd. Voor een volgend onderzoek is het interessant om meer actoren op te nemen in de casestudy zodat onderlinge relaties beter blootgelegd kunnen worden. Ook wordt er in de conclusie een suggestie gedaan om meer financiële middelen in te zetten in de toeristische sector. Het is van belang om te weten waar deze middelen het beste op ingezet kunnen worden. Hiernaar zal in de toekomst verder onderzoek gedaan moeten worden.

### Literatuurlijst:

- Among, A. & Akwasi E. (2012). Tourism governance and regulation: Institutional collaboration in the central region of Ghana. *Governance and Democracy*. Geraadpleegd via: <http://hdl.handle.net/2105/13295>
- Atkinson, R. (2003). Addressing urban social exclusion through community involvement in urban regeneration. *Urban Renaissance?: New labour, community and urban policy*.
- Baarda (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. *Noordhoff* (p187-188)
- Beritelli, P., Bieger, T. & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as an foundation for effective destination management. *Journal of travel research* vol. 46 no. 1 pp. 96-107
- Blichfeldt, B.S & Halkier, H. (2012). Mussels, Tourism and Community development: A case study of place branding through food festivals in Rural North Jutland, Denmark. *European planning studies*, 22:8, 1587-1603
- Bramwell, B. & Lane, B. (2011) Critical research on the governance of tourism and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, 19:4-5, 411-421,
- Brandley, A, Hall, T. & Harrison, M. (2002). Selling cities: Promoting New Images for Meetings Tourism. In *cities*, 2002. pp 61-70.
- Carson, D. en Beattie, S. (2002). *Local government indicators of sustainable management of tourism. Report for Country Victoria tourism council*, Lismore. Australia: Centre for Regional Tourism Research.
- Cope, M. (2010). Coding transcripts and diaries. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Red.), *Key methods in geography* (pp.440-452). Londen: Sage.
- Clifford, N., French S. & Valentine G. (Red.) (2016), *Key methods in geography*. London: Sage.
- D'Angella, F. & Go, FM. (2009). 'tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment'. *Tourism management*, vol.3, no. 30, pp. 429-440.
- Dredge, D (2006). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism management*, vol. 27 no. 2 pp. 269-280
- Dredge, D. & Pforr, C (2008). Policy networks and tourism governance in N Scoot, R Baggio & C Cooper (eds), *Network analysis and tourism from theory to practice*, Cannel View Publications, Toronto, pp. 58-78
- Dunn, K. (2005). 'Interviewing', in L. Hay (ed.) *Qualitative Research Methods in Human Geography* (2<sup>nd</sup> edition). Melbourne: Oxford University Press. Pp. 79-105
- Eagles, P. F. J. (2009). Governance of recreation and tourism partnerships in parts and protected areas, *Journal of Sustainable Tourism*, 17(2), pp. 231-248
- Gemeente Zwolle (2018). Geraadpleegd op 04-03-2018 via: <https://www.zwolle.nl/>
- Goodwin, M., & Painter, J. (1996). Local governance, the crisis of Fordism and the changing geographies of regulation. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 21, 635-648.
- Gregory, D., Johnston, R., Pratt, G., Watts, M.J. & Whatmore, S. (2009). *The dictionary of human geography*. 5e editie. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

- Hall, CM (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis'. *Journal of sustainable tourism*, vol. 19, no.4-5, pp.437-457
- Hay, I. (2010). Ethical practice in geographical research. In N. Clifford, S. French & G. Valentine (Red.), *Key methods in geography* (pp.35-48). Londen: Sage.
- Hospers, G.J. (2010), *Citymarketing in perspectief*. IVIO Wereldschool, Lelystad.
- Johnson, T. P. (2014). Snowball Sampling: Introduction. In *Wiley StatsRef: Statistics Reference Online* (eds N. Balakrishnan, T. Colton, B. Everitt, W. Piegorisch, F. Ruggeri en J. L. Teugels).
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. J. (2007). Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities*, volume 24, issue 1, pp 16-25
- LA Group (2018). *Toeristisch imago-onderzoek 2018 Zwolle*. Amsterdam: LA group & NBTC-NIPO research.
- Miočić, B. K., Razović, M. & Klarin, T. (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Journal of contemporary management issues*, V21 n2: pp 99-120
- Montfort, C. (2004). Ruimte voor goed bestuur: tussen prestatie, proces en Principe. WRR, wetenschappelijke raad voor regeringsbeleid: Den Haag
- NBTC (2016). *Economisch belang toerisme*. Geraadpleegd op 18-5-2018 via: <https://www.nbtc.nl/nl/homepage/cijfers-trends/algemene-cijfers-toerisme/het-economisch-belang-van-toerisme.htm> Den Haag: NBTC Holland marketing
- OECD (2018), *OECD Tourism Trends and Policies 2018*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en>
- Pasquinelli, C., Bellini, N. (2017). Global Context, Policies and Practices in Urban Tourism: An Introduction. In C. Paquinelli, N. Bellini (Red.), *Tourism in the city. Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism* (pp. 01-28). Zwitserland: Springer
- Pearce D. (1992). *Tourist Organizations*. Wiley: New York.
- Pike S. (2004). *Destination Marketing Organisations*. Elsevier: Oxford.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2), pp. 229-252
- Rademaker, J. (2010). *Het citymarketingbeleid van 'oude' steden: Een vergelijkende casestudy over de rol van cultuurhistorie in de citymarketing van de steden Maastricht en Nijmegen*. Nijmegen: Radboud universiteit.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Buckingham
- Ruhanen, L. Scott, N., Ritchie, B., Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism review*, 65 (4), pp. 4-16
- Simoes C., & Dibb S., (2001). Rethinking the brand concept: New brand orientation, corporate communications, vol. 6 nr. 4, P. 217-224
- Verschuren, P. & Doornewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Vierde druk Den Haag: LEMMA

Valentine, G. (2005). 'tell me about... using interviews as a research methodology, in R. Flowerdew en D. Martin *Methods in Human geography: A guide for students doing a research project* (2<sup>nd</sup> edition). Edinburgh Gate: Addison Wesley Longman. Pp. 110-27

Wilson, S. & Fesenmaier, D. R. & Fesenmaier, J. & van Es, J. C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of travel research*, vol. 40, 132-138.

Yankholmes, A. (2018). Tourism as an exercise in three-dimensional power: Evidence from Ghana. *Tourism Management perspectives*, vol. 25, 1-12

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and Methods* (5<sup>th</sup> edition). Thousand Oaks, CA: Sage

Zach, F. & Racherla, P. (2011). Assessing the value of collaborations in tourism networks: a case study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97-110.

Zahra, AL (2011). 'Rethinking regional tourism governance: the principle of subsidiarity'. *Journal of sustainable tourism*, vol. 19, no. 4-5, pp. 535-552

Zwolle Marketing (2018). Zwolle marketing. Geraadpleegd op 04-03-2018 via: <https://www.visit zwolle.com/ zwolle-marketing/> . Zwolle: Zwolle Marketing

# Bijlage 1 – Interview opzet

## Organisatie:

- Welke rol
- Functie

## Algemeen:

- Aantrekkingspunten
- Doelgroepen
- Aantal toeristen
- Verbeterpunten
- Verandering over tijd

## Ontwikkeling:

- Verwachtingen
- Verleden

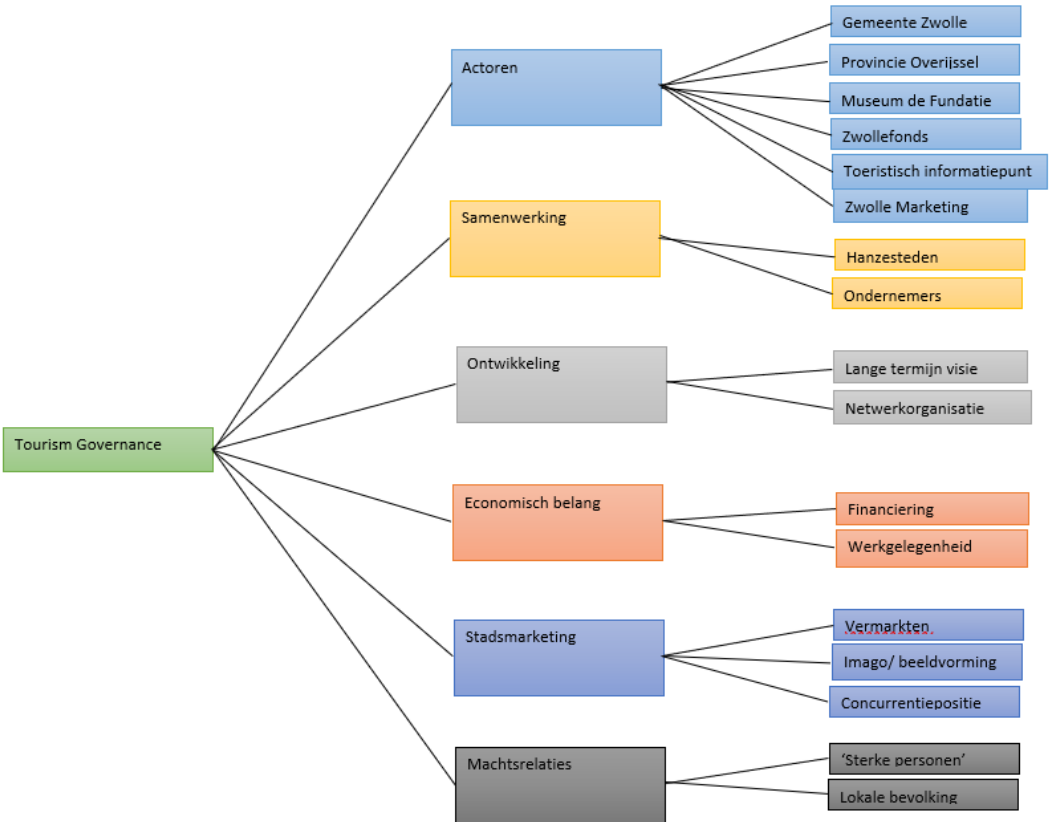
## Samenwerking:

- Actoren
- beslissingsbevoegdheid
- Publiek-private samenwerking
- Knelpunten in samenwerking
- Vertegenwoordiging lokale bevolking
- Participatie lokale bevolking

## Samenwerking met naastgelegen gebieden:

- Aanbod
- Welke organen

# Bijlage 2 – Code Tree



Figuur 6 – Code tree op basis van open coderen (eigen bewerking, 2018)