

Loyaliteitsprogramma's in Arnhem en Roosendaal

“Hoe het loyaliteitsprogramma van Arnhem en Roosendaal ervoor kan zorgen dat de binding en het community gevoel bij de bewoners wordt vergroot”.



T. Coenraad & M. Osinga

Colofon

Onderwerp: Loyaliteitsprogramma in Arnhem en Roosendaal

Opdrachtgever: Mevrouw T. Vosjan (INretail)

Auteurs: Tamara Coenraad

Maaïke Osinga

Begeleiding: De heer H. Jordaan

De heer M. Ligtenbarg

Mevrouw M. Roozen

Opleiding: TMO Fashion Business School

Datum: 2 juni 2019

Plaats: Doorn

Eigenwerkverklaring

Maike Osinga en Tamara Coenraad

Verklaren ondubbelzinnig dat:

1. Het volgende rapport geheel rust op eigen bevindingen.
2. Het werk van derden enkel is gebruikt als ondersteunend materiaal onder voorbehoud van bronvermelding.
3. Het rapport voor niet meer dan 5% aan overgenomen passages uit “werk van anderen” bevat.

Plaats: Doorn

Datum: 2 juni 2019

Handtekeningen:

Maike Osinga

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Osinga', written in a cursive style.

Tamara Coenraad

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'T. Coenraad', written in a cursive style.

Schending van bovengenoemde “Eigen werk verklaring” wordt als plagiaat aangemerkt als bedoeld in **art. 31 van het Onderwijs- en examenreglement van TMO (OER 2019)**.

Voorwoord

Beste lezer,

Wij, Maaïke Osinga en Tamara Coenraad, hebben de afgelopen 5 maanden met veel plezier gewerkt aan onze eindopdracht van het TMO Development Lab (AT6). Op dit moment zitten wij in het zesde en daarbij het een na laatste semester van de TMO Fashion Business School. Het onderzoek dat voor u ligt, hebben wij in het kader van het 6^e TMO-semester geschreven in opdracht van de brancheorganisatie INretail.

Voor het schrijven van ons onderzoeksrapport hebben wij gekozen voor het onderzoeksthema: Vitalisering & Attractiviteit van winkelgebieden. Dit thema sprak ons het meeste aan, omdat wij het interessant vinden om te weten welke factoren een rol spelen bij het consumentenbezoek aan een bepaald(e) winkel/winkelgebied en hoe dit gestimuleerd kan worden. Wat maakt het dat de klant loyaal is en hoe kan men hier in deze moderne tijd, met de toenemende druk van online winkels, toch correct op inspelen. Door dit vraagstuk starten veel winkelgebieden met een loyaliteitsprogramma om de loyale klant vast te houden.

Graag brengen wij onze dank uit aan de mensen die ons hebben ondersteund tijdens deze periode. Allereest willen wij hoofdcoach Henny Jordaan, expertcoach Martin Ligtenbarg en onderzoekcoach Mirna Roozen bedanken voor de ondersteuning die zij ons hebben geboden vanaf de start tot het einde van ons onderzoek. Daarnaast danken wij onze opdrachtgever en contactpersoon vanuit INretail, Tessa Vosjan, en de retail- en loyaliteitsexperts Jan Willem Janssen en Jeroen de Wever voor hun voor feedback en kennis die zij met ons wilden delen. Tot slot willen wij alle stakeholders, vanuit zowel Arnhem als Roosendaal, bedanken voor hun waardevolle mening en visie die zij met ons gedeeld hebben. Dit heeft sterk bijgedragen aan ons onderzoek.

Wij wensen u veel leesplezier toe.

Tamara Coenraad
Maaïke Osinga

Doorn, 2 juni 2019

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de brancheorganisatie INretail. INretail is vanaf de start van 2019 bezig met een loyalty lab in de steden Arnhem en Roosendaal. Hierbij is Roosendaal aangesloten, omdat zij al beschikken over een loyaliteitsprogramma 'ROOS24' en zij deze willen optimaliseren. De stad Arnhem is aangesloten, omdat zij op dit moment beschikken over een cadeaukaart 'Dit is Pas Arnhem'. Zij willen in de toekomst ook een loyaliteitsprogramma opzetten.

Tijdens deskresearch is ingezoomd op wat een loyaliteitsprogramma precies inhoudt. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de verschillende vormen van loyaliteitsprogramma's. De huidige situatie van de steden zijn in kaart gebracht door een analyse van de stad te maken en het loyaliteitsprogramma verder toe te lichten. Nu de huidige situatie in kaart is gebracht, is door middel van fieldresearch een beeld gevormd over de gewenste situatie.

De fieldresearch bestaat uit enquêtes onder de bewoners van Arnhem en Roosendaal. Daarnaast zijn er diepte-interviews afgenomen bij de betrokken stakeholders. In Arnhem bestaan deze stakeholders uit: PBA, ondernemers en de consumenten. In Roosendaal zijn deze stakeholders: de ondernemers, gemeente, consumenten, het bestuur van ROOS24 en de vastgoedeigenaren. Ook is de huidige situatie met de gewenste situatie vergeleken en zijn zo de succes- en faalfactoren in kaart gebracht. Door de stakeholders in kaart te brengen, zijn hun belangen boven tafel gekomen. Deze belangen dragen bij om tot de gewenste situatie te komen en zijn dan ook geïmplementeerd in de aanbevelingen.

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen hoe door middel van een loyaliteitsprogramma, het community gevoel bij de desbetreffende stakeholders kan stijgen. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Hoe kan de binding tussen stakeholders en de binnenstad worden vergroot door middel van een loyaliteitsprogramma zodat het ‘community gevoel’ in Arnhem en Roosendaal stijgt?”

Om antwoord te geven op deze centrale vraag, zijn verschillende deelvragen opgesteld, die beantwoord zullen worden door middel van desk- en fieldresearch. De deelvragen die aan bod komen, zijn:

Hoe kan het begrip 'loyaliteitsprogramma' worden gedefinieerd?

- Welke verschillende loyaliteitsprogramma's zijn er?

Wat is de huidige situatie in Arnhem en Roosendaal?

- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Arnhem?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Roosendaal?

Wie zijn de stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma?

- Wat zijn de belangen van de stakeholders in Arnhem?
- Wat zijn de belangen van de stakeholders in Roosendaal?

Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Arnhem?

Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Roosendaal?

Door het beantwoorden van deze deelvragen zijn er aanbevelingen aangedragen aan beide steden. De conclusie van het onderzoek, en het antwoord op de hoofdvraag, is dat Arnhem door middel van unieke belevenissen aan het loyaliteitsprogramma te koppelen en de belangen van de stakeholders mee te nemen, het 'community gevoel' kan worden versterkt. Uit het onderzoek naar Roosendaal kan worden geconcludeerd dat zij het huidige programma dienen aan te passen door de communicatie tussen de stakeholders te verbeteren en de Roospas aan de evenementen in Roosendaal te koppelen.

Inhoudsopgave

Colofon	2
Eigenwerkverklaring	3
Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
Inleiding	9
Probleemstelling.....	10
Centrale vraag	11
Deelvragen	11
Doelstelling.....	11
Afbakening.....	12
Begrippenlijst.....	13
Methodologie	14
Onderzoeksopzet.....	14
Deskresearch	15
Fieldresearch	16
Theoretisch kader.....	18
SERVQUAL GAP-model	18
Golden Circle	19
Customer Journey	20
Stakeholderanalyse	21
Definitie loyaliteit	22
Fasen van klantloyaliteit.....	22
Attitude- en gedragsloyaliteit.....	23
Loyaliteitsprogramma	23
Community	24
Verschil loyaliteitsprogramma en loyaliteitssysteem	25
Case loyaliteitsprogramma Sint-Truiden (België).....	25
Verschillende loyaliteitsprogramma's.....	26
Soft- en hard benefits.....	26
Single vendor- en multivendors programma	26
Directe beloning-, spaar- en 'tier' loyaliteitsprogramma	27
Hoofdstuk 1 Huidige situatie in Arnhem en Roosendaal.....	28
Huidige situatie in Arnhem.....	28
Arnhem.....	28
DNA en doelgroep binnenstad Arnhem	29

'Dit is PAS Arnhem'	29
Huidige situatie Roosendaal	31
Roosendaal	31
ROOS24.....	31
Dashboard	33
Succes- en faalfactoren in Arnhem	35
Succesfactoren DIPA.....	35
Faalfactoren DIPA.....	36
GAP-model DIPA.....	36
Succes- en faalfactoren in Roosendaal.....	37
Succesfactoren ROOS24	37
Faalfactoren ROOS24	38
GAP-model Roosendaal.....	39
Deelconclusie.....	40
Hoofdstuk 2 Betrokken stakeholders	41
Betrokken stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma.....	41
Stakeholders Arnhem	41
Belangen van de stakeholders in Arnhem.....	42
Stakeholders Roosendaal	43
Belangen van de stakeholders in Roosendaal	45
Deelconclusie.....	46
Hoofdstuk 3 Gewenste situatie in Arnhem en Roosendaal.....	47
Gewenst loyaliteitsprogramma in Arnhem	47
Golden Circle	48
Gewenst loyaliteitsprogramma in Roosendaal	49
Golden Circle	49
Deelconclusie.....	50
Conclusie	51
Conclusie Arnhem	51
Conclusie Roosendaal.....	51
Aanbevelingen.....	53
Aanbevelingen Arnhem	53
Aanbeveling 1: Stel een communicatieplan op voor het loyaliteitsprogramma.....	53
Aanbeveling 2: Koppel het loyaliteitsprogramma aan de belevenissen van Arnhem.....	53
Aanbevelingen Roosendaal	54
Aanbeveling 1: Koppel de Roospas aan de evenementen in Roosendaal.....	54



Aanbeveling 2: Verander de manier van communicatie	54
Bibliografie	55
Boeken.....	55
Online boek	55
Internetbronnen.....	55

Inleiding

Door de opkomst van online webshops en kanalen verliezen de fysieke winkels de aandacht van de consument. De digitale wereld biedt de consument verleidingen, zoals het gemak van 'vandaag besteld, morgen in huis', die ten koste lijken te gaan van de binding met de binnenstad. Steeds vaker starten stakeholders (gemeente, ondernemers, centrummanagement en vastgoed) een loyaliteitsprogramma. Het loyaliteitsprogramma heeft als doel om de binding tussen de consument en de binnenstad/winkelgebied te vergroten en zodoende ook de bezoekfrequentie, verblijfsduur, omzet en bezoekerstevredenheid in het betreffende gebied te vergroten. Bij een loyaliteitsprogramma is het van belang dat het soort programma zodanig aansluit op het type stad, zodat er commitment van de bewoners wordt gecreëerd. Om deze reden wordt er, in opdracht van INretail, onderzoek gedaan naar de huidige loyaliteitsprogramma's in de steden Arnhem en Roosendaal. Tijdens dit onderzoek wordt er ingezoomd op de huidige situatie, gekeken naar wanneer de stakeholders tevreden zijn en hoe de ideale situatie uiteindelijk gecreëerd kan worden. Allereerst wordt er een beeld geschetst over de inhoud van de loyaliteitsprogramma's en welke verschillende vormen er zijn. Daarnaast wordt de huidige situatie onderzocht in beide steden en waar de valkuilen zich bevinden. Hierbij worden de betrokken stakeholders rondom het programma ook in kaart gebracht. Als alle informatie verzameld is, wordt er een analyse gemaakt waaruit conclusies en aanbevelingen worden gegeven, zodat de opdrachtgever, INretail, deze kan implementeren in hun onderzoek. Deze aanbevelingen dienen als middel om de huidige programma's te optimaliseren en zo tot de gewenste situatie te komen.

Probleemstelling

Door de opkomst van online winkels, gaan steeds minder mensen naar de fysieke winkels. Zo blijkt dat de omzet van online webshops met 17% is gestegen in 2018. Nederlandse consumenten kochten in 2018 voor 1,6 miljard euro bij Europese webwinkels (CBS, 2019). Uit onderzoek is gebleken dat een derde van de consumenten steeds minder winkels gaan bezoeken (ABN-AMRO, 2018). Daarnaast is de opkomst van het online winkelen een reden waardoor consumenten zich steeds minder verbonden voelen met de binnenstad. Hierdoor is het voor de winkeliers belangrijk om consumenten een reden te geven om naar hun winkel te komen en zo relevant te blijven. Het gebeurt dan ook steeds vaker dat diverse partijen samenwerken om een loyaliteitsprogramma op te richten (Eskes, Rikxoort, 2017). Er zijn drie soorten loyaliteitsprogramma's die veelgebruikt zijn in de retail branche. Dit zijn: directe beloning -, spaar- en tierloyaliteitsprogramma's. Bij een loyaliteitsprogramma komen succes- en faalfactoren kijken. De meest voorkomende succesfactoren zijn: structurele monitoring van effecten, afstemming op de doelgroep, onderscheidend vermogen en juiste inzet van communicatiemiddelen. Daarnaast is een veelvoorkomende faalfactor: een loyaliteitsprogramma implementeren zonder te weten wat de toegevoegde waarde voor de klant is. Deze faalfactor komt in de situatie van Roosendaal terug (Ptchelintseva, 2018).

Arnhem heeft de cadeaukaart 'Dit is PAS Arnhem'. Uit het diepte-interview met Sami Kors (2019) is gebleken dat de cadeaukaart een 'plat' systeem is. Het probleem van de cadeaukaart is dat er geen data wordt verzameld over de consument, met als gevolg dat Arnhem niet kan inspelen op de behoeften. De oorzaak hiervan is dat de cadeaukaart geen informatie geeft over de kaarthouder. Daarnaast is er voorafgaand geen communicatieplan opgesteld, waardoor de cadeaukaart als onbekend wordt ervaren door de consument. Arnhem wil een loyaliteitsprogramma opzetten, waarin 'beleving' centraal staat en er gericht op de behoefte van de consument wordt ingespeeld. De consument wil niet alleen korting of voordeel, maar juist een programma dat aansluit op de identiteit van de stad (INretail, 2019). Hierin is het belangrijk dat de invulling ook aansluit op de belangen van de stakeholders.

In Roosendaal wordt er gebruik gemaakt van het loyaliteitsprogramma 'ROOS24'. Door de leegstand en de veranderende functie van de binnenstad, verliest Roosendaal haar bezoekers. De regionale functie die Roosendaal voorheen had, zijn zij kwijt. Het is geen stad waar men heengaat om een dagje te winkelen, mede door de grote omliggende steden, zoals bijvoorbeeld Rotterdam (Verbraak, 2019). Via het loyaliteitsprogramma willen zij de stad weer aantrekkelijk maken, zodat de bezoekfrequentie en de loyaliteit stijgt (DNWS, 2019). De vraag is hoe Roosendaal nieuwe deelnemers gaat aantrekken en het collectieve gevoel tussen de ondernemers gaat stimuleren (INretail, 2019). Het doel is om 100 deelnemers te behalen tegen het einde van 2019. Op dit moment zijn er 60 deelnemers aangesloten. Uit de fieldresearch is gebleken dat de bewoners van Roosendaal het loyaliteitsprogramma niet vinden aansluiten op hun behoeftes. Oorzaken hiervan zijn dat er vooraf geen analyse is gemaakt over de behoeftes van de consument en er niet genoeg informatie over het programma bekend is, waardoor de consument zich niet bewust is van de mogelijkheden die ROOS24 biedt.

Centrale vraag

Uit de beschreven probleemstelling ontstaat de centrale vraag:

“Hoe kan de binding tussen stakeholders en de binnenstad worden vergroot door middel van een loyaliteitsprogramma, zodat het ‘community gevoel’ in Arnhem en Roosendaal stijgt?”

Deelvragen

Onderstaand zijn de onderzoeksvragen uiteengezet om het antwoord te kunnen vormen op de centrale vraag.

1. Hoe kan het begrip ‘loyaliteitsprogramma’ worden gedefinieerd?
 - 1.1 Welke verschillende loyaliteitsprogramma’s zijn er?
2. Wat is de huidige situatie in Arnhem en Roosendaal?
 - 2.1 Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Arnhem?
 - 2.2 Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Roosendaal?
3. Wie zijn de stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma?
 - 3.1 Wat zijn de belangen van de stakeholders in Arnhem?
 - 3.2 Wat zijn de belangen van de stakeholders in Roosendaal?
4. Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Arnhem?
 - 4.1 Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Roosendaal?

Doelstelling

Het overkoepelende doel voor beide steden luidt als volgt: ‘Het loyaliteitsprogramma is zodanig passend bij de type stad, dat het zorgt voor commitment, draagvlak en betrokkenheid’. Beide steden willen het ‘community-gevoel’ onder de bewoners vergroten. Daarnaast is het rapport succesvol afgerond als de opdrachtgever, INretail, de aanbevelingen als bruikbaar acht voor hun eigen onderzoek en zij deze aanbevelingen kunnen implementeren.

Volgens Samantha van Rooij (binnenstad directrice Roosendaal) is het doel van het loyaliteitsprogramma om de bezoekfrequentie te verhogen en het verblijf te verlengen door het combinatiebezoek te stimuleren. Daarnaast is de doelstelling om in 2019 tot een aantal van 100 deelnemers te komen, in 2020 is deze doelstelling 150 deelnemers. Op dit moment is de grootste uitdaging in Roosendaal om nog gericht te communiceren en door middel van activatie de mensen betrokken te houden, zodat dit niet afzwakt. Door de recente ontwikkeling van een ‘dashboard’, krijgt het bestuur in Roosendaal inzicht in data van de klant. Met deze data willen zij zich ontwikkelen op het gebied van online marketing door de data die vanuit de Roospas wordt gegenereerd. Met behulp van deze data willen zij inspelen op de behoeften van verschillende doelgroepen. Het doel is om het loyaliteitsprogramma persoonlijker te maken door middel van specifieke diensten die aan de consument wordt aangeboden.

Bij Arnhem is het doel van de cadeaukaart ‘Dit is PAS Arnhem’ om de lokale economie te stimuleren en dat de lokale ondernemingen bekender worden onder de consument. Daarnaast wil Arnhem een loyaliteitsprogramma opzetten, die aansluit bij haar DNA. Arnhem wil dat de consument de stad op een andere manier leert kennen. Door middel van het loyaliteitsprogramma te koppelen aan lokale belevenissen, streeft Arnhem naar een uniek loyaliteitsprogramma. Het doel van het programma is om meer bezoekers naar de binnenstad te krijgen. Door het loyaliteitsprogramma krijgt PBA inzicht in data over de klant. Als resultaat dat de binnenstad persoonlijker kan communiceren met haar bezoekers en dat ondernemers onderling kunnen samenwerken.

Afbakening

Het rapport zal zich gaan richten op het loyaliteitsprogramma van Arnhem en Roosendaal. Er wordt gekeken wat de definitie is van een loyaliteitsprogramma en welke loyaliteitsprogramma's er zijn binnen de retail branche. Tijdens het onderzoek wordt er een analyse gemaakt van de binnenstad van beide steden. De huidige situatie van de steden wordt geanalyseerd en de succes-en faalfactoren worden gedefinieerd.

Bij het loyaliteitsprogramma zijn er diverse stakeholders betrokken. Door een stakeholdersanalyse te maken, zullen de belangen van deze partijen duidelijk worden. Daarnaast zullen de resultaten van enquêtes, diepte-interviews en diverse theorieën/modellen een belangrijke rol spelen in de uitkomst van het rapport. Tijdens de enquêtes en diepte-interviews is de focus gelegd op de bewoners van de steden om een representatief beeld van de stad te schetsen. Vanaf 25 februari tot 5 juli 2019 zal het onderzoek worden verricht.

Begrippenlijst

Belangen: een belangrijke opvatting van individuen/groeperingen, wat zij willen nastreven. Dit zijn voornamelijk de behoeftes van de desbetreffende individu/groep.

Bezoekers: het totaal aantal mensen dat de binnenstad op een bepaalde dag bezoekt.

Communicatieplan: een plan waarin de organisatie vastlegt hoe zij de boodschap naar de doelgroep wil communiceren.

Community: een lokale of virtuele samenwerking tussen een groep mensen (burgers, organisaties) die een gezamenlijk doel, belang of interesse gemeen hebben.

Dashboard: De online database van Hart voor de Binnenstad. Hierin staan gegevens als passantentellingen, informatie uit wifi-telpunten. maar ook gegevens die vanuit de Roospas gegenereerd worden.

Deelnemers: ondernemingen en instellingen die zijn aangesloten bij het loyaliteitsprogramma.

Faalfactoren: negatieve uitingen over het loyaliteitsprogramma door de stakeholders. Dit zijn aspecten die verbeterd moeten worden volgens de stakeholders.

Hard benefits: tastbare voordelen bij een loyaliteitsprogramma.

Hart voor de Binnenstad: organisatie in Roosendaal met als rol om plannen vanuit verschillende partijen op elkaar af te stemmen en hen te adviseren.

Loyaliteitsprogramma: een geïntegreerd systeem van relationele marketingacties die tot doel hebben klanten winstgevender te maken door hun loyaliteit aan het bedrijf of merk te vergroten

Passanten: het aantal mensen dat in een bepaald tijdvak langs een winkel loopt. Personen die heen en weer lopen worden dus meerdere keren geteld.

Platform Binnenstad Arnhem (PBA): een stichting die zich richt op de binnenstad. Samen met tien partners werken zij samen aan een florerende binnenstad. PBA is een samenwerking van ondernemersverenigingen OKA en CCA, Koninklijke Horeca Nederland afdeling Arnhem, Hotel Overleg Regio Arnhem, Cultuur Netwerk Arnhem en vastgoedvereniging VECA in samenwerking met de gemeente Arnhem, bewonersplatform Arnhem6811 en Toerisme Veluwe Arnhem Nijmegen. PBA heeft een stadsregieteam, die zorgt voor de uitvoering van de activiteiten.

ROOS24: Het online platform van het loyaliteitsprogramma van de stad Roosendaal. Hierbij hoort de spaarkaart 'Roospas'. Met deze pas kan de consument sparen voor cadeaus, korting en maakt de consument kans op maandelijkse prijzen.

Stakeholder: een partij die betrokken is bij een onderneming/bedrijfsproces, een belanghebbende. In dit geval met name de gemeente, vastgoedeigenaren, bewoners, ondernemers en het bestuur.

Soft benefits: niet tastbare voordelen bij een loyaliteitsprogramma.

Succesfactoren: positieve uitingen over het loyaliteitsprogramma door de stakeholders. Dit zijn aspecten die als goed worden ervaren door de stakeholders.

Tier loyaliteitsprogramma: een loyaliteitsprogramma dat uit verschillende rangen bestaat. Op basis van de rang krijgt de klant voordelen.

Methodologie

Evaluerend en ontwerpend onderzoek

Het onderzoek is een combinatie van evaluerend en ontwerpend onderzoek. Aangezien de loyaliteitsprogramma's worden beoordeeld, is er sprake van een evaluerend onderzoek. Daarna wordt er gekeken of de programma's geoptimaliseerd kunnen worden en dus een oplossing bieden. Vanuit deze kenmerken kan er gesproken worden over een ontwerpend onderzoek.

De huidige programma's worden eerst in kaart gebracht. Daarna wordt er door middel van fieldresearch geanalyseerd waar de problemen liggen en hoe dit verbeterd kan worden. Vanuit deze redenering wordt er eerst een evaluerend onderzoek uitgevoerd en daaropvolgend een ontwerpend onderzoek. Uiteindelijk resulteert dit in een conclusie en aanbevelingen.

Onderzoeksopzet

Bij deelvraag 1 en deelvraag 1.1 wordt er gebruikt gemaakt van deskresearch. Hierbij is voornamelijk gebruikt gemaakt van online bronnen. De vragen worden in het theoretisch kader onderzocht. De deelvragen luiden als volgt:

Deelvraag 1: Hoe kan het begrip 'loyaliteitsprogramma' worden gedefinieerd?

Deelvraag 1.1: Welke verschillende loyaliteitsprogramma's zijn er?

In hoofdstuk 1 'Huidige situatie in Arnhem en Roosendaal' wordt er een combinatie gebruikt van desk- en fieldresearch. Via zowel online als offline deskresearch wordt de huidige situatie in beide steden onderzocht. In dit hoofdstuk komt het model 'Customer Journey' naar voren. De diepte-interviews met de stakeholders en de enquête met de consument zijn gebruikt voor het beantwoorden voor de succes- en faalfactoren. De faalfactoren worden geanalyseerd door het GAP-model. Er wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen:

Deelvraag 2: Wat is de huidige situatie in Arnhem en Roosendaal?

Deelvraag 2.1: Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Arnhem?

Deelvraag 2.2: Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Roosendaal?

In hoofdstuk 2 'Betrokken stakeholders' wordt er onderzocht welke stakeholders betrokken zijn. Dit gebeurt door middel van deskresearch. Ook wordt er in dit hoofdstuk gewerkt met fieldresearch. Via de diepte-interviews worden de belangen van de stakeholders achterhaald. Door een stakeholderanalyse te maken, wordt de betrokkenheid van de stakeholders gemeten. In dit hoofdstuk wordt er ingegaan op de deelvragen:

Deelvraag 3: Wie zijn de stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma?

Deelvraag 3.1: Wat zijn de belangen van de stakeholders in Arnhem?

Deelvraag 3.2: Wat zijn de belangen van de stakeholders in Roosendaal?

In hoofdstuk 3 'Gewenste situatie in Arnhem en Roosendaal' is er gebruikt gemaakt van fieldresearch. Er wordt gekeken naar de belangen van de stakeholders (diepte-interviews) en de mening van de consument (enquête). Uit deze informatie wordt er geanalyseerd hoe de invulling van het loyaliteitsprogramma eruit zal zien. Het model 'Golden Circle' komt in dit hoofdstuk terug. De volgende deelvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord:

Deelvraag 4: Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Arnhem?

Deelvraag 4.1: Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Roosendaal?

Deelvragen	Verantwoordelijkheid
<i>Deelvraag 1: Hoe kan het begrip 'loyaliteitsprogramma' worden gedefinieerd?</i>	Maaïke Osinga
<i>Deelvraag 1.1: Welke verschillende loyaliteitsprogramma's zijn er?</i>	Tamara Coenraad
<i>Deelvraag 2: Wat is de huidige situatie in Arnhem en Roosendaal?</i>	Tamara Coenraad voor Arnhem Maaïke Osinga voor Roosendaal
<i>Deelvraag 2.1: Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Arnhem?</i>	Tamara Coenraad
<i>Deelvraag 2.2: Wat zijn de succes- en faalfactoren van het loyaliteitsprogramma in Roosendaal?</i>	Maaïke Osinga
<i>Deelvraag 3: Wie zijn de stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma?</i>	Tamara Coenraad voor Arnhem Maaïke Osinga voor Roosendaal
<i>Deelvraag 3.1: Wat zijn de belangen van de stakeholders in Arnhem?</i>	Tamara Coenraad
<i>Deelvraag 3.2: Wat zijn de belangen van de stakeholders in Roosendaal?</i>	Maaïke Osinga
<i>Deelvraag 4: Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Arnhem?</i>	Tamara Coenraad
<i>Deelvraag 4.1: Welk programma sluit aan bij de belangen van de stakeholders in Roosendaal?</i>	Maaïke Osinga
Aanbevelingen Arnhem	Tamara Coenraad
Aanbevelingen Roosendaal	Maaïke Osinga

Tabel 1. Verantwoording deelvragen en aanbevelingen

Deskresearch

Er is gebruik gemaakt van deskresearch om diverse theorieën, modellen en informatie te verkrijgen. Deze informatie is zowel als online en offline verkregen. Er zijn diverse internetbronnen gebruikt om informatie te vinden. Bij het zoeken van internetbronnen is er gelet op de actualiteit van de bron. De informatie komt vanuit artikelen, verslagen of uit voorgaande scripties. Bij offline deskresearch is er gebruik gemaakt van boeken en readers. De boeken die zijn gebruikt tijdens het onderzoek zijn; *Markonderzoek* (Broekhoff et al., 2015), *Basisboek Online Marketing van strategie tot conversie* (Visser & Sikkenga, 2015) en *Gastvrije binnensteden successen en lessen* (Vosjan et al., 2019).

Fieldresearch

Bij fieldresearch wordt er gebruikt gemaakt van kwalitatief en kwantitatief onderzoek.

De vorm van kwalitatief onderzoek die wordt gebruikt, is diepte-interviews. Er worden diepte-interviews gehouden met de stakeholders uit de steden. Al deze interviews zijn persoonlijk afgenomen en duurde circa 45 – 60 minuten per gesprek. Het doel van diepte-interview is om dieper op het onderwerp in te gaan en hierdoor de achterliggende behoeftes en visie te achterhalen. In tabel 2 is weergegeven welke stakeholder heeft bijgedragen. Hierbij is ook vermeld wat voor functie de stakeholder heeft.

Naast kwalitatief onderzoek wordt er ook gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, namelijk in de vorm van een enquête. Door de enquête zullen de behoeftes van de consumenten achterhaald worden. De enquêtes zullen op een doordeweekse dag in de steden Arnhem en Roosendaal uitgevoerd worden. Het empirisch onderzoek is te vinden in de bijlage.

Stad	Naam stakeholder/bedrijf	Functie
Arnhem		
	Sami Kors	Projectleider van 'Dit is PAS Arnhem', vanuit Platform Binnenstad Arnhem
	Nathali	Eigenaresse van naaistudio Stik Steek
	Marcel Linneweever	Eigenaar van 4D-optiek
	WAAR winkel	Duurzame cadeauwinkel van franchise WAAR
	Anke Pollmann	Eigenaresse bij Pollmann sinds 1890, één van de initiator van 'Dit is PAS Arnhem'
	Raymond Schuurman	Senior bestuursadviseur economische zaken bij Gemeente Arnhem
	Casper Wortmann	Zelfstandig vastgoedadviseur ingehuurd door vastgoedvereniging VECA
	Bob	Eigenaar bij herenwinkel By Bob
	Storybook fotografie	Marketingmanager bij Storybook fotografie
Roosendaal		
	Samantha van Rooij	Binnenstad directie voor 'Binnenstad van Roosendaal'
	Roeland van de Velde	Voorzitter Collectief Roosendaal, manager bij HEMA Roosendaal
	Sjoerd Verbraak	Bestuurslid Collectief Roosendaal, eigenaar van o.a. Mervo Sport
	René Vierkant	Vastgoedeigenaar binnenstad Roosendaal
	Boutique Rubia	Bedrijfsleider kledingwinkel Rubia
	Lion	Eigenaar Paviljoen Roosendaal

	Optiek van Wely	Medewerker van opticien Optiek van Wely
	Suzanne de Grauw-Baselier	Eigenaresse woonwinkel Masion et Moi
	Marcella Goorden & Floor Dil	Marcella: accountmanager binnenstad en Smartcity. Floor: ondersteuning Marcella

Tabel 2. Betrokken stakeholders tijdens onderzoek

Steekproefgrootte en representativiteit

Om achter de mening van de consumenten te komen, wordt er gebruik gemaakt van enquêtes. Voor de enquêtes moet de steekproefgrootte worden berekend. De formule die wordt gebruikt om de minimale steekproefgrootte te berekenen luidt als volgt (Broekhoff, et al., 2015):

$$n \geq \frac{Z^2 \times p \times q}{marge^2}$$

Er wordt bij de enquête uitgegaan van een betrouwbaarheid (Z) van 93%. Hierdoor komt de Z uit op een getal van 1,81 (Broekhoff et al., 2015). De foutmarge 7%.

Er is geen vermoeden van een bepaald kenmerk, waardoor de P en Q gelijk zijn. P en Q zijn allebei 50.

Stad	Inwoners	Steekproefgrootte
Arnhem	157.000	167
Roosendaal	77.000	167

Tabel 3. Uitkomst steekproefgrootte

Uiteindelijk moeten er zowel in Arnhem als in Roosendaal 167 consumenten geënuquêteerd worden (zie tabel 3). Tijdens het enquêteren wordt er gelet op dat de geënuquêteerden uit de stad zelf komen. Doordat er alleen op straat wordt geënuquêteerd, hoeft er geen rekening worden gehouden met non-respons.

Theoretisch kader

SERVQUAL GAP-model

Een model dat kan worden gebruikt bij het toetsen van loyaliteitsprogramma's is het SERVQUAL GAP model (Zeithaml et al., 1985). Bij het SERVQUAL GAP model (GAP-model) staat de klantbehoefte centraal. De klantbehoefte bestaat uit de verwachtingen en de ervaringen van de klant. Dit komt voort uit het product/dienst van de dienstverlener. In het model worden de oorzaken voor het niet voldoen aan de verwachtingen in kaart gebracht (Bruins, 2019). De oorzaken worden weergegeven door middel van vijf gaps:

GAP 1: Het management van de dienstverlener heeft een verkeerd beeld van de verwachtingen van de klant

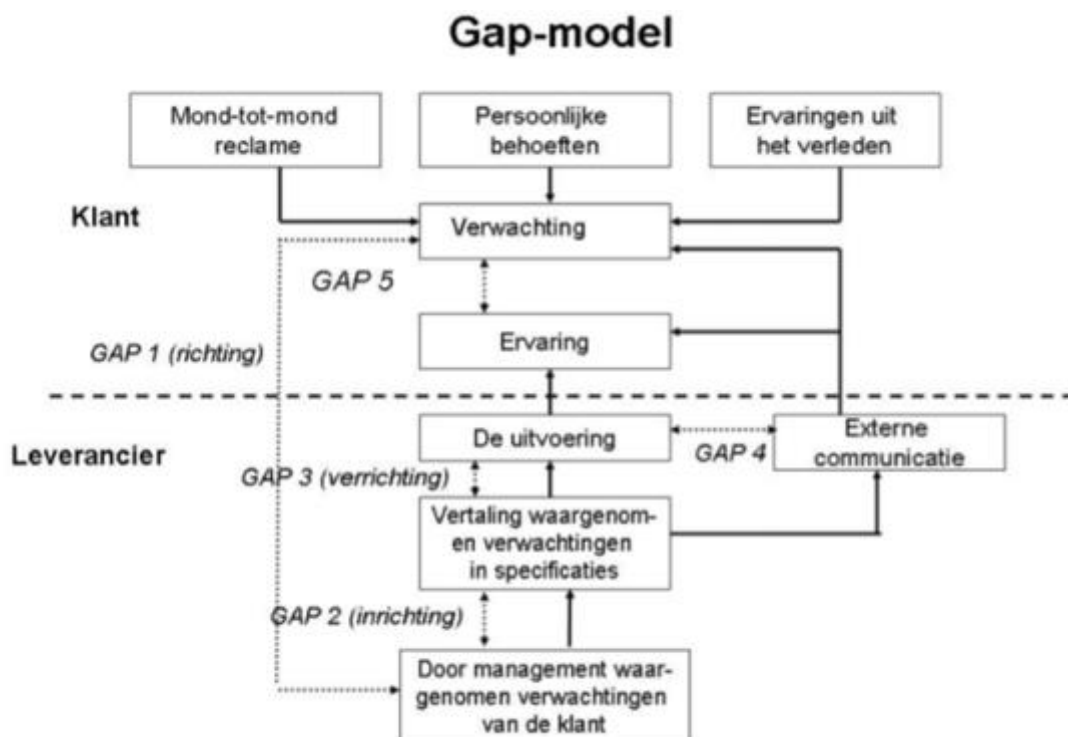
GAP 2: De verwachtingen van de klant zijn verkeerd vertaald in de specificaties van de dienstverlener

GAP 3: De uitvoering van de dienstverlener is niet in overeenstemming met de specificaties

GAP 4: De klant wordt meer beloofd dan de dienstverlener kan leveren

GAP 5: Er is een verschil tussen de ervaring en de verwachting

Door middel van het GAP-model (zie figuur 1) kan er duidelijk worden gemaakt waar de valkuilen van de loyaliteitssystemen van de steden zich bevinden. Deze valkuilen rondom het loyaliteitsprogramma worden zichtbaar door de faalfactoren van beide steden te koppelen aan het GAP-model. Dit geeft inzicht in de huidige situatie en wat er verbeterd moet worden aan het huidige programma. Door de gaps te verhelpen, ontstaat de gewenste situatie, omdat de verwachting en ervaringen overeenkomen.



Figuur 1. GAP-model (Zeithaml et al., 1985)

Golden Circle

De Golden Circle is een model dat laat zien waarin de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties (Sinek, 2011). De kern van het model is dat alle activiteiten uitgaan van waar de organisatie in gelooft. Het model zorgt ervoor dat het gemeenschappelijk doel duidelijk is voor de stakeholders en hierdoor een verbinding ontstaat (Bruins, 2019). Het model wordt vanuit de WHY bekeken en wordt vanuit dit punt naar buiten gewerkt. Het model bestaat uit drie cirkels, die drie stappen beschrijven (figuur 2).

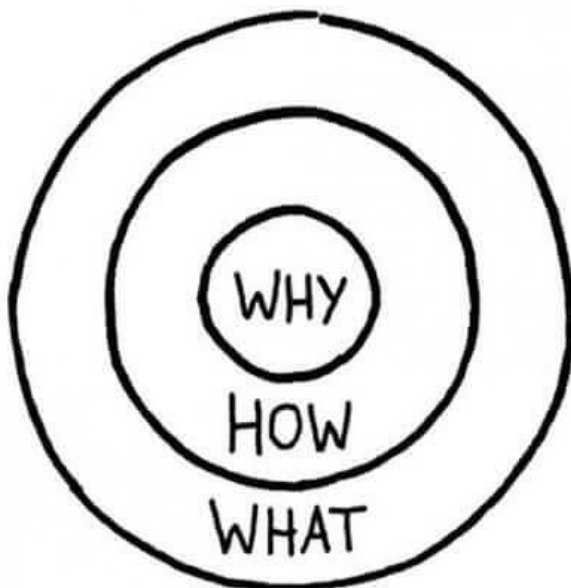
WHY: Hierin gaat het over waarom je iets wilt doen. Hier wordt het DNA en de drijfveren van de organisatie duidelijk.

HOW: Hier wordt bekeken hoe de WHY gerealiseerd kan worden, het proces. Hoe gaat de organisatie dingen doen, waarin onderscheid de organisatie zich.

WHAT: Dit is het resultaat. Dit zijn de producten of de diensten van de organisatie (Eelants, 2017).

Dit model wordt tijdens dit onderzoek naar loyaliteitsprogramma's gebruikt, omdat organisaties de denkfout maken om te starten met WHAT, door direct invulling te geven aan een loyaliteitsprogramma of systeem. Echter zou volgens deze theorie, men altijd moeten starten met WHY om zo daadwerkelijk achter de behoefte van de stakeholders te komen, voordat er invulling aan een programma wordt gegeven.

Dit model is van toepassing bij zowel Arnhem als Roosendaal. Zo wordt er in Arnhem invulling gegeven aan een nieuw loyaliteitsprogramma, waarin het essentieel is om de Golden Circle te gebruiken om het gemeenschappelijk doel te bepalen. Daarnaast is het model interessant voor de huidige situatie in Roosendaal, omdat zij verkeerd om zijn begonnen; van WHAT naar WHY. Om de Golden Circle opnieuw te maken, wordt het gemeenschappelijk doel duidelijk onder de stakeholders.



Figuur 2. Golden Circle (Sinek, 2011)

Customer Journey

De Customer Journey is de klantreis vanaf het moment dat de klant voor het eerst met een merk/product in aanraking komt, een loyale klant wordt en uiteindelijk dat de klant weggaat of een herhaalaankoop doet (Lazarus, 2016). De contactmomenten tussen het merk en de klant heten touchpoints (website, telefoongesprek etc.). Dit proces is voor een groot deel meetbaar, waardoor er waarde aan elk touchpoint toegekend kan worden. De Customer Journey geeft inzicht in de behoeftes van de klant. Het dwingt de organisatie om vanuit klantperspectief te kijken en biedt een mogelijkheid voor verbetering en verandering (Go! Total Branding, z.d.). Er zijn 5 fases binnen de Customer Journey, namelijk;

Fase 1 Awareness: dit is de beginfase van de Customer Journey. In deze fase heeft de klant een passieve houding en doet niets met de kennis over het merk. In deze fase moet de klant getriggerd worden om een actieve houding aan te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van adverteren en mond-tot-mond reclame.

Fase 2 Consideration: in deze fase is de klant getriggerd en wordt er een keuze gemaakt. In deze oriëntatiefase gaat de klant naast zijn huidige kennis nog verder verdiepen om meer te ontdekken. Bij deze fase is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de bezoekers niet direct afhaken.

Fase 3 Purchase: in deze fase gaat de klant over tot aankoop. Het is belangrijk dat het aankoopproces, snel, makkelijk en goed verloopt. Klanten hechten veel waarde aan een voorspoedig bestelproces en klantvriendelijkheid. Als hier problemen bij ontstaan, bestaat de kans dat de klant afhaakt.

Fase 4 Retention/service: in deze fase is het belangrijk om de klant een positieve ervaring mee te geven. De Customer Journey houdt niet op na de aankoop, maar het is een continu proces. Webcare en service zijn belangrijke touchpoints in deze fase. De grotere merken zijn erg actief op het gebied van webcare.

Fase 5 Loyalty: in deze fase wordt de 'loyalty loop' gecreëerd: een lus die klanten een verkorte Customer Journey laat ervaren. Nazorg is essentieel in deze fase. Voorbeelden hiervan zijn: het versturen van een nieuwsbrief, social media en een persoonlijke app. Wanneer er via deze kanalen een goede relatie wordt opgebouwd met de klant, zal de klant sneller de 'consideration' fase overslaan.

De Customer Journey wordt in dit onderzoek toegepast om te kijken hoe de consument de communicatie rondom het loyaliteitsprogramma ervaart. De Customer Journey laat zien welke 'reis' de klant maakt, voordat zij uiteindelijk mee doet aan het loyaliteitsprogramma. Wanneer de stad inzicht heeft in de Customer Journey biedt dit kansen om bij elke fase in te spelen op de wensen en behoeftes van de klant.

Stakeholderanalyse

Het is belangrijk om te weten welke stakeholders betrokken zijn en in welke mate zij betrokken zijn. Vanwege dit doel wordt er een stakeholderanalyse gemaakt door middel van een matrix (zie figuur 3). In hoofdstuk 2 worden de verschillende belangen en de grootte van deze belangen toegelicht aan de hand van de verschillende stakeholders in de verschillende steden. De matrix heeft twee assen; belang en invloed. De betrokkenheid van de stakeholders wordt gemeten door te kijken naar de twee assen. De stakeholders kunnen in de volgende vier groepen worden ingedeeld (Pilat advies, 2019).

Focus: deze groep heeft een groot belang en veel invloed. Deze stakeholders moeten de focus hebben en worden actief betrokken in het proces. Dit kan door bijvoorbeeld brainstormsessies.

Relatie: deze stakeholders hebben een klein belang, maar hebben veel invloed. Je onderhoudt de relatie en laat resultaten aan deze groep zien. Door bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten te houden, houd je ze betrokken. Hierdoor hoop je dat deze groep steeds meer belang zien in het proces.

Interesse: zij hebben een groot belang en weinig invloed. Deze stakeholders worden ook wel de ambassadeurs genoemd. Door ze te betrekken bij inhoudelijke zaken helpen ze jou om de boodschap te verspreiden.

Informatie: de stakeholders hebben een klein belang en weinig invloed. Zij hebben genoeg aan de basisinformatie. Deze groep heeft genoeg aan een nieuwsbrief en een website.



Figuur 3. Stakeholderanalyse (Pilat advies, 2019)

Definitie loyaliteit

Loyaliteit is de verbondenheid of betrokkenheid van de consument ten opzichte van een product, dienstmerk of organisatie (van der Ploeg, 2014). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen twee vormen: de gedragscomponent en de attitudecomponent. Deze begrippen worden later toegelicht. Daarnaast wordt loyaliteit gezien als een proces waarin verschillende fases zijn te onderscheiden (zie figuur 4). In hoofdstuk 1 zijn deze fases terug te zien in de Customer Journey (zie figuur 9 en 11).



Figuur 4. Fasen van loyaliteit (Oliver, 1999)

Fasen van klantloyaliteit

Klantloyaliteit wordt over een langere periode opgebouwd door de consument. Er wordt een onderscheid gemaakt in vier fasen, waarin de ontwikkeling van loyaliteit achtereenvolgens wordt doorlopen. Hierbij staan de thema's houding, gedrag en kennis centraal. In de eerste fase (cognitieve loyaliteit) van loyaliteit ontwikkelt de consument kennis over het bedrijf, product of merk. De consument is loyaal, vanwege de informatie die hij/zij heeft over het merk. In de tweede fase (affectieve loyaliteit) heeft de consument een positieve houding tegenover het bedrijf, product of merk. Hierbij spelen gevoelens een rol. In de derde fase (conatieve loyaliteit) speelt de wil om het te proberen en de intentie om het product te kopen bij de klant. Hierbij gaat het om de intentie om herhaalaankopen te doen van het merk, oftewel de toewijding aan het kopen van een bepaald merk. Uiteindelijk leidt dit tot de vierde fase (actie loyaliteit) waarbij de intenties worden omgezet in actie. De eerste drie fasen behoren tot de attitudeloyaliteit, de laatste fase leidt tot de gedragsloyaliteit.

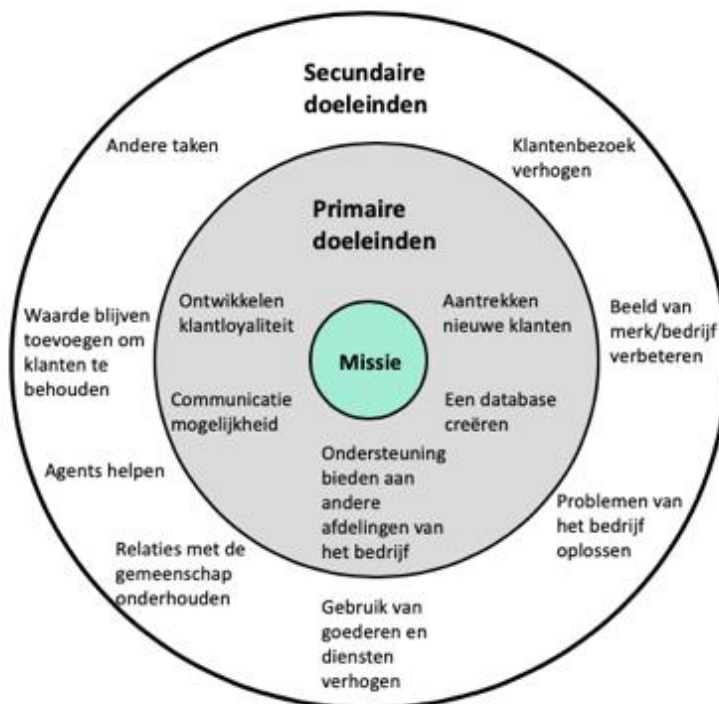
Attitude- en gedragsloyaliteit

De theorie van Jochem Zentes toont twee verschillende loyaliteiten aan, namelijk;

- Attitudeloyaliteit: bij attitudeloyaliteit gaat het om de psychologische verbinding van de klant naar het bedrijf toe. Hier gaat het om hoe leuk men de winkel vindt, of men het zou aanbevelen en of men loyaal is. Dit beïnvloedt de tevredenheid, de binding en het vertrouwen in positieve zin (Buffing, 2017).
- Gedragsloyaliteit: bij gedragsloyaliteit gaat het om of de consument terugkeert naar de organisatie. Hier staat de frequentie en de koopintentie centraal. Daarnaast wordt er gekeken hoeveel van het budget wordt uitgegeven in de winkel. Hierbij gaat het over het verhogen of het verbeteren van de binding, service, communicatie en samenwerking (Indora, 2017). Er wordt gekeken naar de psychologische binding met het winkelgebied en of men terugkeert naar het winkelgebied (Lindeman, 2008).

Loyaliteitsprogramma

Naast dat er is gekeken wat klantloyaliteit precies inhoudt, is de vervolgstap om in te zoomen op de loyaliteitsprogramma's. Volgens de theorie van Bolton et al. luidt de definitie van een loyaliteitsprogramma als: "Een geïntegreerd systeem van relationele marketingacties die tot doel hebben klanten winstgevender te maken door hun loyaliteit aan het bedrijf of merk te vergroten." (Middelkamp, 2012). Loyaliteitsprogramma's hebben verschillende doeleinden. Deze zijn op te splitsen in primaire en secundaire doeleinden. In figuur 5 staan de belangrijkste doeleinden weergegeven. Deze doeleinden kunnen worden ingezet bij de opzet van een loyaliteitsprogramma.



Figuur 5. Doeleinden van loyaliteitsprogramma's (Bolton et al., 2000)

De primaire doeleinden spelen een grotere rol dan de secundaire doeleinden. Om deze reden worden de primaire doeleinden kort toegelicht:

- Het ontwikkelen van loyaliteit bij bestaande klanten; hierbij moet er beter worden geluisterd naar de wensen en behoeften van de klant.
- Het aantrekken van nieuwe klanten; dit kan door middel van mond-tot-mond reclame door bestaande klanten of door middel van privileges van een bepaald programma.
- Een database creëren; een database met demografische-, voorkeur- en aankoopgegevens is noodzakelijk om een goede relatie tussen klant en organisatie te creëren.
- Ondersteuning bieden aan andere afdelingen van het bedrijf; door het beschikken over gegevens van hun klanten, kunnen problemen bij ontwikkeling beter in kaart worden gebracht. Hierdoor kan er tijdig rekening mee worden gehouden.
- Communicatiemogelijkheid; het bedrijf is in staat om regelmatig contact te leggen met de klant.

Een loyaliteitsprogramma leidt tot diverse voordelen. Ten eerste leidt het tot een stijging van herhaalaankopen. Zo is uit onderzoek gebleken dat een loyaliteitsprogramma ervoor zorgt dat er 80% meer herhaalaankopen plaatsvinden. Na de eerste aankoop, bestaat er 27% kans dat de consument een tweede (herhaal)aankoop doet. Voor de meeste bedrijven geldt, dat als een consument drie aankopen heeft gedaan, wordt de consument een loyale klant.

Ook zorgt het programma voor een stijging van 33% van de gemiddelde omzet. 41% van de inkomsten van de winkel wordt gecreëerd door 8% van de herhaalbezoekers. Een loyale klant zorgt voor een hogere omzet. Ze besteden 3 tot 5 keer meer dan een nieuwe klant. Daarnaast zorgen loyale klanten voor nieuwe klanten. Hoe meer de klant aankoopt, hoe positiever zij over de winkel praten. Nadat de loyale klant 10 keer een aankoop heeft gedaan, raad de klant de winkel aan drie keer zoveel mensen aan, dan een eenmalige klant (Spijkers, 2017).

Community

Een loyaliteitsprogramma zorgt voor een toename in trouwe klanten, klantloyaliteit. Door deze trouwe klanten ontstaat er een community. Een community is een groep mensen die gezamenlijke doelen en interesses hebben (Staal, 2017). Hierdoor kan je als bedrijf de community persoonlijker en diepgaander benaderen (van Dijk, 2012). Een community zorgt voor 17% conversie (DutchConnect, 2018). Als er een community is opgericht, moet men niet verwachten dat er na een paar maanden een omzetverhoging is. Dit gebeurt pas als de community één jaar bestaat (Staal, 2017). Om een community te vormen, is het belangrijk om de inwoners en lokale ondernemers te betrekken. Door goed te kijken naar wat de inwoners willen, in dit geval van Arnhem en Roosendaal, kan er een succesvol concept opgezet worden. Het is belangrijk om dit concept jaarlijks te blijven evalueren met de betrokken stakeholders (inwoners, ondernemers en gemeente), zodat zij zich in het concept kunnen vinden. Dit resulteert in een actieve community van ambassadeurs. Bezoekersaantallen stijgen voornamelijk door mond-tot-mond reclame en social media (Avontuur, 2016). Het sterke aan een loyaliteitsprogramma is dat de betrokkenheid onderling gestimuleerd wordt. De consument wordt centraal gesteld en houdt van kennis uitwisselen. Zolang ze ervoor worden beloond, helpen mensen anderen in een community (Tuk, 2015). Om dit te behalen, moet de community gebaseerd zijn op gezamenlijke doelen en interesses. Daarnaast dient de doelgroep zorgvuldig geselecteerd te worden. Hierdoor kan men persoonlijker, diepgaandere en relevante gesprekken aangaan. Uit onderzoek is gebleken dat consumenten die deelnemen aan een community, voornamelijk gedreven worden door intrinsieke motivaties (van Dijk, 2012). Dit houdt in dat de consument een actie onderneemt, omdat zij dit zelf graag willen, niet omdat dit van buitenaf gemotiveerd wordt. In die zin speelt korting of geld, als externe prikkel, niet de belangrijkste rol rondom het bereiken van een community gevoel met een loyaliteitsprogramma.

Verskil loyaliteitsprogramma en loyaliteitssysteem

Volgens retail expert Jan-Willem Janssen (2019) wordt de denkfout vaak gemaakt dat men een loyaliteitsprogramma verwart met een loyaliteitssysteem.

Een loyaliteitsprogramma is een gestructureerde marketing-inspanning die loyaal koopgedrag belooft en bevordert, met als doel het marktaandeel en de winst van een bedrijf te vergroten. Het doel van een loyaliteitsprogramma is om de klant te binden en te stimuleren om vaker geld uit te geven. In het programma zijn er één of meerdere doelgroepen gekozen en omschreven waarop men zich richt. Er is tevens aangegeven wat de propositie is die elk van deze doelgroepen wordt aangeboden. Denk hierbij aan belevenissen, service, gemak en korting. (Janssen, 2019).

Om een loyaliteitsprogramma uit te voeren, heb je een loyaliteitssysteem nodig. Via zo'n systeem kan men bijhouden welke klanten (actief) meedoen aan het programma, waar men - vaak gepersonaliseerd - kan communiceren met deze klanten en wat klanten precies doen. De gegevens van de klant moeten hiervoor dus in het systeem zijn opgeslagen. De activiteiten van de klant, wat zij precies doen, kan gemonitord worden door middel van een dashboard. Hierin kan men bijvoorbeeld zien wanneer klanten iets hebben gekocht of een winkel bezocht.

De deelnemers krijgen vaak een spaarpas of klantenkaart, waarmee ze geïdentificeerd kunnen worden als deelnemer. Via deze pas/kaart kan er spaarpunten worden bijgeschreven en worden uitgegeven (in ruil voor korting, diensten en toegang tot evenementen e.d.). De pas/kaart is dan gekoppeld aan een elektronisch systeem, zodat transacties geregistreerd kunnen worden. Echter kan men ook kiezen voor zegels die in een boekje geplakt kunnen worden. Dat is een goedkoper en eenvoudiger systeem, met minder mogelijkheden. Men kan dan geen inzicht in het klantenbestand en kan er geen dashboard worden opgericht.

Bedrijven (en winkelgebieden) maken vaak de fout om eerst een systeem te kiezen en dan pas het programma samen te stellen. Het is beter om eerst het programma goed uit te werken en dan het systeem te kiezen die het programma volledig kan ondersteunen.

Case loyaliteitsprogramma Sint-Truiden (België)

Een voorbeeld van een succesvol loyaliteitsprogramma is 'Shop&TheCity' in Sint-Truiden, België. 'Shop&TheCity' is een communityplatform waarbij de ondernemingsvereniging Trud'or en de stad, de lokale winkels ondersteunt door middel van citymarketing. Deze digitale kaart werd in 2014 gelanceerd en kan bij maar liefst 290 ondernemingen besteed worden (Shop&TheCity, 2019). Met deze kaart kan de consument zijn winkelbezoek scannen, punten verzamelen en maakt de consument door een aankoop maandelijks kans op een prijs. De 'Shop&TheCity-kaart' is een universele kaart. Dit is een voordeel voor de consument, omdat zij geen verschillende pasjes meer in de portefeuille hoeven te bewaren. Met deze kaart wordt de klant op de hoogte gebracht van het laatste nieuws en voordeelacties. Naast dat er maandelijks winacties zijn, zetten de ondernemers zelf ook regelmatig eigen klantenacties online. Door de kaarthouders exclusief te informeren, streeft Sint-Truiden naar de grootse shop-community van België.

Sinds 2014 is er informatie verzameld over de verschillende profielen van de consument in Sint-Truiden. Met de kennis en technologie van nu, speelt de app hierop in door een 'personal shopper' functie aan te bieden aan de consument. Daarnaast is een nieuwe functie van de kaart, het gratis parkeren. De shoppers kunnen met hun kaart punten verzamelen, waarmee zij hun parkeerkosten kunnen betalen (HLN BE, 2019).

Naast de 'Shop&TheCity-kaart' is er ook de 'Punchkaart', die wordt gebruikt op evenementen. Deze kaart kost €1 en kan worden opgeladen en besteed op een van de evenementen. Na een evenement,

kan de restwaarde van de kaart worden besteed bij alle winkels in de binnenstad of bij het volgende evenement. Op deze manier blijft het geld in omloop in Sint-Truiden. Ook heeft Sint-Truiden de Shop&TheCity-cadeaucheque. Ook deze cadeaucheque is bij meer dan 100 winkels en horecagelegenheden te besteden.

Volgens voormalig wethouder Pascal Vossius is het programma een succes. Dit komt doordat het programma gratis is aangeboden aan de ondernemers en grootschalig is verspreid onder de bewoners van Sint-Truiden. Daarnaast kregen alle bewoners en bewoners rondom Sint-Truiden een kaart thuisgestuurd. Hierbij werd zelfs de mogelijkheid tot vervoer naar de binnenstad aangeboden.

Verschillende loyaliteitsprogramma's

Er zijn verschillende soorten loyaliteitsprogramma's die de loyaliteit van de consumenten kunnen verhogen. Er kan onderscheid worden gemaakt in een loyaliteitsprogramma wat betreft de voordelen, aantal deelnemers en invullingen.

Soft- en hard benefits

De deelnemers kunnen twee verschillende voordelen ontvangen bij een loyaliteitsprogramma; de soft- en/of hard 'benefits' (Middelkamp, 2012).

Bij soft benefits zijn de voordelen niet tastbaar. Ze zijn gericht op de emotionele binding, zodat de consument zich verbonden en vertrouwd voelt. Hierbij beïnvloeden de soft benefits de attitudeloyaliteit (Bridson et al., 2008). Een voorbeeld van een soft benefit is persoonlijke service aanbieden aan de aangesloten consument. Het voordeel van soft benefits is dat de consument een band opbouwt met het desbetreffende gebied. Hierdoor is de consument loyaal aan het gebied. Hard benefits zijn tastbare voordelen. Bij dit voordeel gaat het om de financiële meerwaarde. Dit rationele aspect zorgt ervoor dat de consument bij een gebied gaat winkelen. Ze hebben resultaat op de gedragsloyaliteit (Bridson et al., 2008). Voorbeelden zijn; kortingen en cadeaus. Het nadeel van hard benefits is dat de consument sneller overstapt naar een ander gebied/winkel. Wanneer de concurrent betere voordelen aanbiedt, zal de consument overstappen naar de concurrent. Uit onderzoek is gebleken dat een loyaliteitsprogramma het effectiefst is als een combinatie wordt gemaakt van soft- en hard benefits (Harris, 2000).

Single vendor- en multivendors programma

Binnen een loyaliteitsprogramma kan het aantal deelnemers verschillen. Hierbij zijn er twee verschillende mogelijkheden; single-vendor programma en multi-vendors programma (Indora, 2017). Bij een single-vendor programma is er slechts één organisatie die het loyaliteitsprogramma aanbiedt. Dit betekent dat er geen samenwerking plaatsvindt tussen andere organisaties (Leenheer, 2005). Door een loyaliteitsprogramma kan een organisatie zich onderscheiden van de concurrenten (Zhang et al., 2000). Een voorbeeld van een single-vendor programma is de Bijenkorf. Bij de Bijenkorf krijgen de leden toegang tot VIP-evenementen, exclusieve aanbiedingen, gratis bezorging en online advies. Ook kan de consument de Bijenkorf creditcard aanschaffen, waardoor hun aankopen zijn verzekerd en zij kunnen sparen voor shoptegoed (Bijenkorf, z.d.).

Bij een multi-vendors programma beheersen twee of meerdere organisatie een loyaliteitsprogramma (Blattberg et al., 2008). Vaak bevinden deze organisaties zich in dezelfde sector, zoals de kledingbranche. Doordat er meerdere organisaties meedoen, kunnen de consumenten sneller punten sparen en hebben ze bredere inwisselingsopties (Berman, 2006). Het voordeel van een multi-vendors programma is dat er gezamenlijk promotie wordt gemaakt. Dit heeft meer kracht dan wanneer een ondernemer alleen promotie maakt (Kemp, 2006). De Airmiles is een bekend voorbeeld

van een multi-vendors programma. Als een winkelcentrum een loyaliteitsprogramma hanteert, is er automatisch sprake van een multi-vendors programma.

Directe beloning-, spaar- en 'tier' loyaliteitsprogramma

Tot slot zijn er nog drie veelgebruikte invullingen van een loyaliteitsprogramma in de retail branche namelijk; directe beloning-, spaar- en 'tier' loyaliteitsprogramma (Middelkamp, 2012).

Zo kan een organisatie een directe beloning geven bij een transactie. Dit zal moeten resulteren tot een sterkere binding en merkbeleving.

Een andere invulling is een spaarprogramma (zie figuur 6). Bij het spaarprogramma moet de consument punten sparen, voordat zij beloond worden. Deze punten kunnen worden gebruikt als betaalmiddel bij de opvolgende aankoop (Tecmark Inc., 2014). Kenmerkend aan een spaarprogramma is dat de beloning wordt uitgesteld. De kracht van een spaarprogramma is dat de consument onbewust meer gaat consumeren (De Bie, 2015). Op basis van eerdere aankopen, kunnen ze punten opsparen. Als klanten hun punten kunnen verzilveren, zullen zij daarna meer besteden (Smith & Sparks, 2009).



Figuur 6. Voorbeeld spaarprogramma (Hema, 2019).

Een bekende vorm van een loyaliteitsprogramma is het 'tier' loyaliteitsprogramma. De consumenten krijgen voordelen op basis van hun rang, bijvoorbeeld brons-zilver-goud. Elke rang wordt ingevuld door diverse beloningen of voordelen die in waarde toenemen naarmate de rang hoger wordt (Bijmolt et al., 2017). Hoe hoger de rang, hoe waardevoller de voordelen worden. Door een status aan de rangen te koppelen, voelen de consumenten zich uniek en gewaardeerd. Door de rangen blijven de consumenten het loyaliteitsprogramma interessant vinden (Garai, 2019). 57% van de Nederlandse consumenten wilt deelnemen aan een tierprogramma (De Bie, 2014). Het resultaat van het 'tier' programma is dat de klanten loyaler worden en meer zullen besteden (Burnett, 2009).

Hoofdstuk 1 | Huidige situatie in Arnhem en Roosendaal

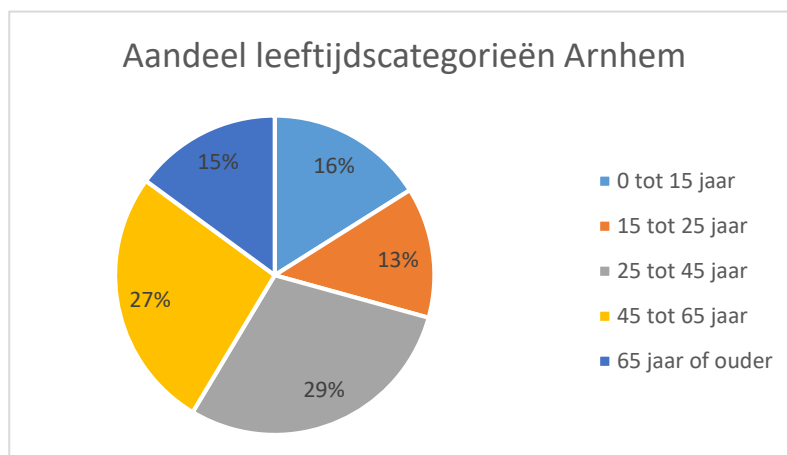
In dit eerste hoofdstuk wordt er gekeken naar de huidige situatie in Arnhem en Roosendaal. Hierbij wordt informatie over de steden, hun winkelcentra en het huidige loyaliteitsprogramma vergaard. Daarnaast worden de succes- en faalfactoren beschreven en tegen elkaar afgewogen. Aan de hand van het GAP-model wordt het verschil tussen verwachting en ervaring rondom het loyaliteitsprogramma geanalyseerd.

Huidige situatie in Arnhem

Arnhem

Arnhem bevindt zich in de provincie Gelderland. De stad telt ruim 157.000 inwoners (CBS, 2018). In de leeftijdscategorie 25-45 jaar bevinden zich 46.000 inwoners (AlleCijfers, 2019). Het aandeel dat deze leeftijdsgroep heeft, is 29% (zie figuur 7).

Arnhem is de culturele hoofdstad van Oost-Nederland, vanwege haar rijke cultuur. Culturele instellingen die zich in Arnhem bevinden, zijn onder andere Stadstheater Arnhem, Hogeschool Artez en Openlucht Museum (Binnenstad Arnhem, 2018). Naast dat Arnhem bekend staat om haar cultuur, komen er ook veel mensen naar de binnenstad van Arnhem om te winkelen. In 2017 heeft het centrum gemiddeld 323.000 bezoekers per week (Der Ploeg, 2017). Arnhem heeft een knus centrum dat wordt gekenmerkt door karakteristieke buurten. Deze karakteristieke buurten worden ook wel de ‘kwartieren’ genoemd. In totaal bevinden zich acht kwartieren in het centrum, zoals het Rozetkwartier, Rijnkwartier en de 7 straatjes (Binnenstad Arnhem, 2019). Het centrum heeft een divers winkelaanbod. In de 7 straatjes bevinden zich de speciaalzaken, waar ambacht en kwaliteit samen komen. In de hoofdstraat zijn de grotere ketens aanwezig (Binnenstad Arnhem, 2019). Het winkelcentrum heeft 585 winkels met een totaaloppervlakte van 102.000 m² (ST Makelaars, 2018).



Figuur 7. Aandeelpercentages leeftijdscategorieën Arnhem (AlleCijfers, 2019).

De binnenstad wordt positief ervaren door de bewoners. In 2018 scoort het een 7 op het gebied van gastvrijheid (Binnenstad Arnhem, 2018). Dit wordt teruggezien in diverse aspecten. Zo steeg het aantal transacties met 26% en is er een daling van 15 % bij de leegstand (ST Makelaars, 2018). Ook kwamen er in 2017 maar liefst 323.000 bezoekers naar de binnenstad per week, een stijging van 8% t.o.v. 2015 (Binnenstad Arnhem 2016). In 2019 wonen er 3.595 mensen in de binnenstad (Binnenstad Arnhem, 2018). De binnenstad wordt naast een plek om te winkelen, ook een plek om te wonen, te ontmoeten en te werken, kortom een ‘place to meet’.

DNA en doelgroep binnenstad Arnhem

Het DNA van Arnhem bestaat uit drie kernwaarden; groen, creatief en ondernemend (Binnenstad Arnhem, 2016). Arnhem wordt een van de groenste steden genoemd in Nederland (Alexander & Jakobs, 2017). Het ligt dichtbij de Veluwe, de Betuwe en zijn er stadsparken aanwezig, zoals Sonsbeekpark. In de stad zelf kan men genieten van het natuurgebied Meinerswijk.

Arnhem is een creatieve stad. Er worden diverse festivals en evenementen georganiseerd. Een voorbeeld is Fashion + Design Festival Arnhem (FDFA, 2019). Dit is een jaarlijks festival waar design, kunst, mode en cultuur samenkomen. Een van de partners van FDFA is Hogeschool Artez (FDFA, 2019). Artez is een artistieke Hogeschool waar kunstenaars en modeontwerpers hun opleiding kunnen volgen. Daarnaast is de creativiteit terug te zien in diverse wijken in Arnhem. Zo staan het Modekwartier en Coehoorn bekend om hun creatieve ondernemers, die zelf producten en diensten maken.

Als laatst is Arnhem ondernemend. Uit onderzoek blijkt dat de kracht ligt bij het samenwerken, samen uitproberen en samen uitwisselen (Van Hooij, 2017). De stad biedt veel vrijheid voor nieuwe bedrijven, community's en netwerken. Dit maakt het aantrekkelijk om voor zowel een startup als een innovatief bedrijf hier te vestigen.

Het DNA van de binnenstad van Arnhem trekt twee diverse doelgroepen aan (Binnenstad Arnhem, 2018). De eerste doelgroep is creatief, avontuurlijk en opzoek naar bijzondere ervaringen. Deze groep is 18 tot 34 jaar en omvat 6% van de Nederlanders. Ze hebben een inkomen beneden modaal of juist boven modaal. Ze willen nieuwe dingen meemaken en zien. De activiteiten die ze graag doen, zijn: uitgaan, evenementen en bezienswaardigheden bezoeken. De kernwaarde creatief zal deze groep aanspreken.

De andere doelgroep die de binnenstad wilt bereiken, zijn juist de gewone, gezellige mensen die even weg willen zijn van het dagelijkse leven. Deze doelgroep bevat 24% van de Nederlanders. De doelgroep bestaat voornamelijk uit gezinnen met oudere kinderen (68%) met een inkomen tot modaal (57%). Zij hebben een eerlijk en gezellig karakter. Dit zie je ook terug in hun activiteiten. Zij willen attracties bezoeken, zoals de Burgers Zoo of juist naar de natuur om te wandelen. Daarnaast vindt 64% van de doelgroep het leuk om te winkelen voor hun plezier. Deze mensen zullen zich het beste vinden in de kernwaarden groen en creatief.

'Dit is PAS Arnhem'

'Dit is PAS Arnhem' (DIPA) is een lokale cadeaukaart die in heel Arnhem kan worden besteed (zie figuur 8). Met DIPA wordt de klant gestimuleerd om lokaal te winkelen. De cadeaukaart kan worden besteed bij 78 ondernemingen, instellingen en horecagelegenheden (Sami Kors, 2019). DIPA heeft drie fysieke verkooppunten en men kan de cadeaukaart online bestellen (Dit is PAS Arnhem, z.d.). De cadeaukaart is in december 2016 gelanceerd.



Figuur 8. Cadeaukaart Dit is PAS Arnhem (Dit is PAS Arnhem, z.d.).

DIPA is bedacht door de ondernemer Anke Pollmann. Vanuit de Veenendaalse cadeaukaart ‘Twinkeling’ is het concept DIPA ontstaan. Uit het interview met initiator Pollman (2019) blijkt dat het doel van de cadeaukaart is om de lokale economie te steunen (zie bijlage 1.1). Daarnaast wilde mevrouw Pollmann de naamsbekendheid vergroten van de Arnhemse ondernemers. De kaart zal moeten leiden tot het aantrekken van bezoekers, die meer zullen spenderen en vaker zullen terugkeren (Binnenstad Arnhem, 2018). Samen heeft zij met het bedrijf CCV de cadeaukaart gelanceerd in december 2016, ondersteund door de gemeente. Tegenwoordig valt DIPA onder de verantwoordelijkheid van Platform Binnenstad Arnhem (PBA).

In 2016 is DIPA gestart met 28 deelnemers. In 2017 wilde PBA 175 deelnemers realiseren. Door het gebied uit te breiden, naar Modekwartier en Kronenburg, moest het aantal deelnemers groeien. Eind 2017 waren er in totaal 83 deelnemers aangesloten bij DIPA. In dit jaar werden er 8.376 cadeaukaarten uitgegeven met een totale opbrengst van €352.398 (Binnenstad Arnhem, 2017). In 2018 is het aantal deelnemers gegroeid naar 88 ondernemingen. Echter is de opbrengst gedaald naar een bedrag van €243.823 (Binnenstad Arnhem, 2018). In tabel 4 is er een overzicht weergegeven met de uitgegeven passen en de bijbehorende omzet.

De grootste groep afnemers zijn de mantelzorgers. Zij zorgden in 2018 voor maar liefst 76,4% van de opbrengsten. Via het mantelzorgcompliment kunnen zij kiezen voor een cadeaukaart of contant geld (gemeente Arnhem, z.d.). Mantelzorgcompliment is een jaarlijkse beloning voor de Arnhemse mantelzorgers.

Jaar	Aantal uitgegeven passen	Omzet vanuit DIPA
2017	8.376	€352.398
2018	5.805*	€243.823
	*uitgegaan van het gemiddelde omzet van 2017.	

Tabel 4. Aantal uitgegeven passen DIPA

De consument kan een deelnemer herkennen aan de DIPA-sticker op hun ruit. Ook zullen zij promotiemateriaal zien bij de kassa. Daarnaast heeft DIPA een eigen website (Dit is PAS Arnhem, 2019). Hier kan de consument een overzicht zien van de deelnemers waar ze de cadeaukaart kunnen besteden. De consument kan de kaart online bestellen via de website of via een verkooppunt aanschaffen. Men kan een cadeaukaart bestellen vanaf €5 tot en met €100. Mocht de consument vragen/opmerkingen hebben, kunnen zij contact opnemen via telefoon of een contactformulier. Naast een website heeft DIPA een eigen Facebookpagina. Ze hebben 781 volgers. Op de Facebookpagina wordt maandelijks informatie gedeeld met de volgers. De posts geven extra informatie over de deelnemers en waar de cadeaukaart kan worden besteden. Via de chatfunctie kunnen volgers vragen stellen over DIPA. Al deze communicatiemiddelen zijn weergegeven in het model ‘Customer Journey’ (zie figuur 9). Zoals te zien is in de Customer Journey, maakt DIPA voornamelijk gebruik van offline middelen om haar consument te benaderen.



Figuur 9. Customer Journey DIPA

Naast de cadeaukaart is er in Arnhem de behoefte om een loyaliteitsprogramma op te starten. Een loyaliteitsprogramma zal moeten helpen om de verblijfsduur en omzet te verhogen, met als doel dat men terugkeert naar Arnhem (Van Hooij, 2019). Het loyaliteitsprogramma moet bij Arnhem passen. Dit betekent dat het moet aansluiten bij het vastgestelde DNA en de belangen van de stakeholders. In hoofdstuk 2 en 3 wordt er dieper ingezoomd op de betrokken stakeholders en het gewenste loyaliteitsprogramma.

Huidige situatie Roosendaal

Roosendaal

Roosendaal is een gemeente in het gebied West-Brabant, provincie Noord-Brabant. Het aantal inwoners in Roosendaal is in de afgelopen tien jaar met 5% gestegen en de gemeente telt nu 77.000 inwoners (AlleCijfers, 2018). De leeftijdsgroepen van de inwoners variëren van elkaar. Het aandeel 45- en 65-jarigen is 30%. Dit is 30% van het totaal aantal inwoners in de gemeente Roosendaal.

Roosendaal heeft een gevarieerd aanbod om te winkelen (VVV Roosendaal, z.d.). De binnenstad beschikt over twee overdekte winkelcentra: de Roselaar en de Passage. De Roselaar bestaat voornamelijk uit modezaken, aangevuld met horeca, delicatessenwinkels en de Albert Heijn. De Passage heeft een luxe uiterlijk; zo bestaat dit overdekte winkelcentrum uit marmeren vloeren en luxueus gedecoreerde winkelpuien. Daarnaast staat Roosendaal ook bekend om Designer Outlet Rosada (VVV Roosendaal, 2018). Echter is er op dit moment veel leegstand in Roosendaal. Zo staan er 52 winkels leeg. Dit is 12% van het totaal (BN DeStem, 2018). Naast de winkels, zijn er ook diverse horecagelegenheden in Roosendaal. De Oude Markt is het historisch centrum en kloppend hart van Roosendaal. Hier is een divers aanbod van winkels en horeca te vinden.

Tegenwoordig moet Roosendaal het vooral hebben van de diverse evenementen die er georganiseerd worden. Zo is de 'Roosendaalse kermis' een bekend begrip; deze kermis wordt ieder jaar begin september gehouden in het centrum van Roosendaal. Met ruim honderd attracties en meer dan tweehonderdduizend bezoekers, behoort de Roosendaalse kermis tot de top vijf kermissen van Nederland (Steden.net, z.d.). Daarnaast zijn het Kadeplein, de Markt en het Tongerloplein regelmatig de locaties voor feesten, festivals en andere evenementen.

ROOS24

De winkeliers en horecaondernemers hebben de handen ineengeslagen om de bezoekers van Roosendaal te belonen voor hun winkelbezoek. ROOS24 is een lokaal loyaliteitsprogramma in de binnenstad van Roosendaal. Dit loyaliteitsprogramma valt onder een 'multi-vendors programma', zoals is besproken in het theoretisch kader. Het loyaliteitsprogramma is op 1 september 2018 gelanceerd (zie figuur 10).



Figuur 10. Loyaliteitsprogramma ROOS24

Met de bijhorende kaart, de 'Roospas', wordt de klant beloond op een aankoop in de binnenstad, zodat de consument later bij dezelfde winkelier of elders in de binnenstad deze bonus kan gebruiken. De klant kan sparen voor cadeaus, korting op het parkeren en maakt kans op maandelijkse prijzen (Hart voor de binnenstad, 2018). Een voorbeeld hiervan is sparen voor een kopje koffie in de

binnenstad of op parkeerkorting. Met ROOS24 proberen winkeliers en horecaondernemers combinatie- en herhalingsbezoek te stimuleren door de klant hiervoor te belonen. Daarnaast is de insteek van het loyaliteitsprogramma om een betere klantenbinding met de binnenstad te stimuleren. Naast de klantenkaart is er ook een cadeaukaart. Ook deze kaart kan besteed worden bij deelnemende winkels en horecagelegenheden in Roosendaal. In tabel 5 is te zien hoeveel passen er op dit moment in omloop zijn, hoeveel punten de kaarthouders in het eerste kwartaal van 2019 hebben gespaard en hoeveel hiervan daadwerkelijk zijn uitgegeven (ROOS24, 2019).

Aantal uitgegeven passen	Aantal gespaarde punten	Aantal uitgegeven punten
10.707	580.000	80.368

Tabel 5. Aantal uitgegeven passen ROOS24

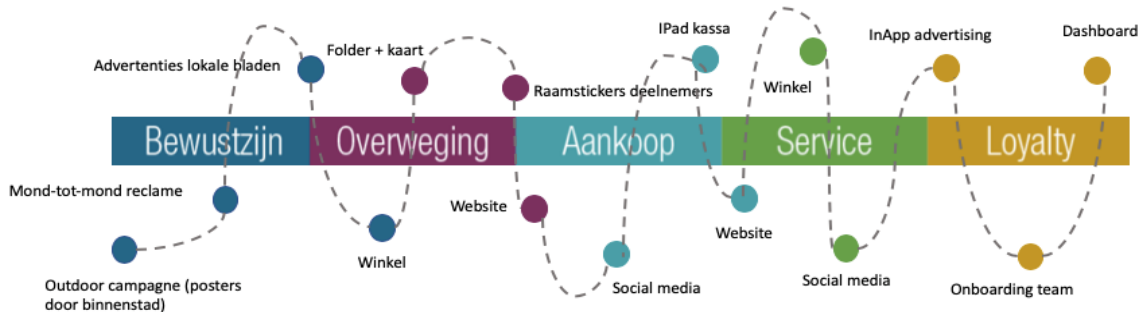
Voor elke €2 die de klant besteed in een ROOS24-winkel, krijgt de klant 1 spaarpunt cadeau. De Roospas wordt via een iPad gescand en hierna worden de punten direct bijgeschreven. Zodra de Roospas is geactiveerd, kan de klant hun puntensaldo inzien op de site van ROOS24, op de tablet in de winkel of op de ROOS24-app. De punten kunnen op twee manieren gebruikt worden: voor gratis producten/diensten of voor parkeerkorting. De klant maakt kans op een prijs, zodra de Roospas is gescand in de winkel, naast de punten krijgt de klant dan ook loten. Uit de geactiveerde passen trekt ROOS24 maandelijks de winnaars.

Zoals eerdergenoemd, maakt ROOS24 het parkeren in alle parkeergarages in de binnenstad van Roosendaal goedkoper. Voor elke 100 gespaarde punten, staat er €1 parkeerkorting tegenover. De kaarthouder kan via de website van ROOS24 het kenteken registreren. Hierna dient er eenmalig te worden aangegeven dat de klant de spaarpunten wil verrekenen met de parkeerkosten. De parkeerkorting is dan terug te zien op de maandelijkse factuur.

Naast de Roospas, beschikt ROOS24 ook over een online platform. In 2016 is het online platform Roosendaal24 gelanceerd. Op deze website staat al het nieuws over de binnenstad en wordt de consument op de hoogte gehouden van aanbiedingen van de aangesloten restaurants en winkels. Tot nu toe heeft het platform Roosendaal24 237.485 pageviews gerealiseerd. Het platform wordt dan ook gedreven door social media. Zo komt bijna 70% van het bezoek op de site binnen via Facebook, Instagram of Twitter. Bij het online platform ROOS24 draait het om de content, de verhalen van en over de ondernemers, de trendblogs, events en ander nieuws uit de binnenstad. De verhalen en foto's uit de binnenstad spelen hier de hoofdrol in (ROOS24, 2018).

De deelnemende winkels en horeca zijn te herkennen aan hun ROOS24-sticker op de winkelruit en aan de iPads bij de kassa. Daarnaast staat er een deelnemerslijst weergegeven op de website van ROOS24. Op dit moment zijn er 57 ondernemers aangesloten bij ROOS24. Volgens Samantha van Rooij, binnenstads directrice, is het doel om per 1 januari 2020 op een totaal van 150 deelnemers te komen en 35.000 geactiveerde Roospassen te realiseren (ROOS24, 2019).

De investering in deelname aan ROOS24 bedraagt €75 per maand, op basis van een contractperiode van 3 jaar. Daarnaast heeft de onderneming de verplichting om 0,5% van het aankoopbedrag van de klanten te investeren in het spaarprogramma. Daartegenover ontvangt de ondernemer een gratis iPad met houder voor bij de kassa, ondersteuning bij implementatie in de onderneming, maandelijks inzicht, een rapportage met klantinformatie en marketingkansen en online en offline publiciteit.



Figuur 11. Customer Journey ROOS24

In de Customer Journey (zie figuur 11) is te zien hoe de consument voor het eerst in aanraking komt met ROOS24, tot het moment dat zij een loyale klant zijn en de pas dus met regelmaat gebruiken. Hierbij zijn de contactmomenten tussen het programma en consument door middel van de communicatiemiddelen van ROOS24 weergegeven. Bij deze Customer Journey wordt de koppeling gemaakt met de ‘fasen van klantloyaliteit’, zoals beschreven in het theoretisch kader. De cognitieve-, affectieve- en conatieve loyaliteit vinden plaats bij ‘bewustzijn’ en ‘overweging’. De actie loyaliteit vindt plaats in de ‘aankoopfase’ van de Customer Journey. Hierbij worden de intenties omgezet tot actie. ROOS24 maakt gebruik van diverse communicatiekanalen die terug te zien zijn in de Customer Journey. Dit zijn:

- Folder + kaart
- Outdoor campagne
- Advertenties in lokale bladen
- InApp advertising
- Raamstickers bij deelnemende winkels
- Website en social media (facebook, Instagram, blogs en ROOS24 app)
- Nieuwsbrief
- Google bannering
- Onboarding team

Dashboard

Afgelopen april is het Roosendaal City Dashboard opgeleverd. In dit dashboard, dat online toegankelijk is voor gebruikers, zijn diverse gegevens van de binnenstad van Roosendaal verwerkt. Deze gegevens komen uit vier bronnen: Wifi-telpunten, mobiel data, parkeergegevens en de Roospas. Met de introductie van dit dashboard wilt ROOS24 persoonlijker gaan communiceren met de consument, dit blijkt uit het interview met mevrouw van Rooij (zie bijlage 2.8): *“Wij willen eigenlijk gaan leren wat er nu in de binnenstad gebeurt. Voorheen was er weinig tot geen data. Nu hebben wij meer inzicht en data en gaan wij hiermee kijken hoe wij de ondernemers kunnen helpen om gericht en op maat de persoonlijke boodschap aan de consument te kunnen geven.”* De gegevens die in het dashboard worden getoond, worden in de onderstaande tekst verder toegelicht (Smart City Roosendaal, 2019).

Wifitelpunten

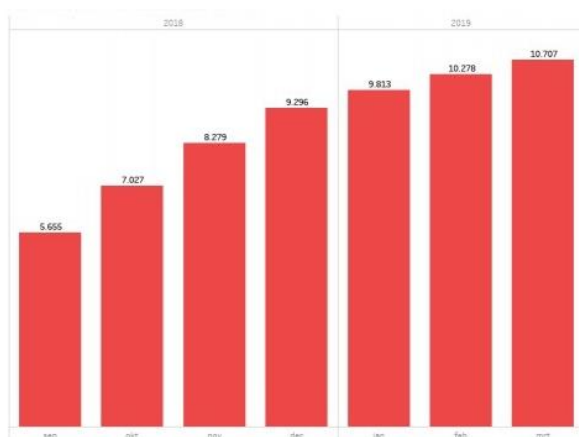
Via wifi-telpunten in de binnenstad worden er continu gegevens verzameld over het aantal passanten in de stad. In het eerste kwartaal van 2019 zijn in totaal circa 1,2 miljoen unieke passanten geteld in de binnenstad. In maart (458.000) zijn de passanten toegenomen met 18,6% t.o.v. februari (385.000). De passantentelling laat zien dat winkelcentrum Roselaar veruit de meeste passanten heeft (321.965).

Mobiele data & parkeergegevens

Via mobiele data kan de herkomst van de bezoekers aan de binnenstad in kaart worden gebracht. Door middel van deze gegevens kan Roosendaal zien of de bezoekers voornamelijk uit Roosendaal komen of vanuit andere gebieden. Naast de gemeente Roosendaal, is Halderberge de belangrijkste herkomstgemeente. Ook geven de parkeergegevens inzicht in de herkomst van de autoparkeerders in Nederland.

Roospas

Een van de belangrijkste factoren binnen het dashboard zijn de klant- en transactiegegevens van de Roospas. Uit de data van ROOS24 is een groot aantal indicatoren afgeleid. Zo is hieruit op te maken dat het aantal pashouders maandelijks toeneemt (zie figuur 12). Van 60% van de passen zijn de persoonskenmerken van de gebruikers geregistreerd. Ook wordt het aantal transacties van de pashouders bijgehouden. In januari en februari 2019 was er een krimp van 28% ten opzichte van december 2018. In maart nam het aantal transacties weer toe tot een aantal van 10.179 transacties.



Figuur 12. Totaal aantal pashouders per maand (ROOS24, 2019)

Daarnaast laat het dashboard het gemiddeld aantal toegekende Roosendaalpunten per transactie zien. Dit lag in het eerste kwartaal van 2019 lager dan in 2018. Ook is te zien dat in het eerste kwartaal van 2019 ruim 580.000 punten zijn toegekend. In dezelfde periode is 14% hiervan verzilverd. Dit houdt in dat er in totaal 2.038.651 niet verzilverde punten in omloop zijn.

Succesfactoren DIPA

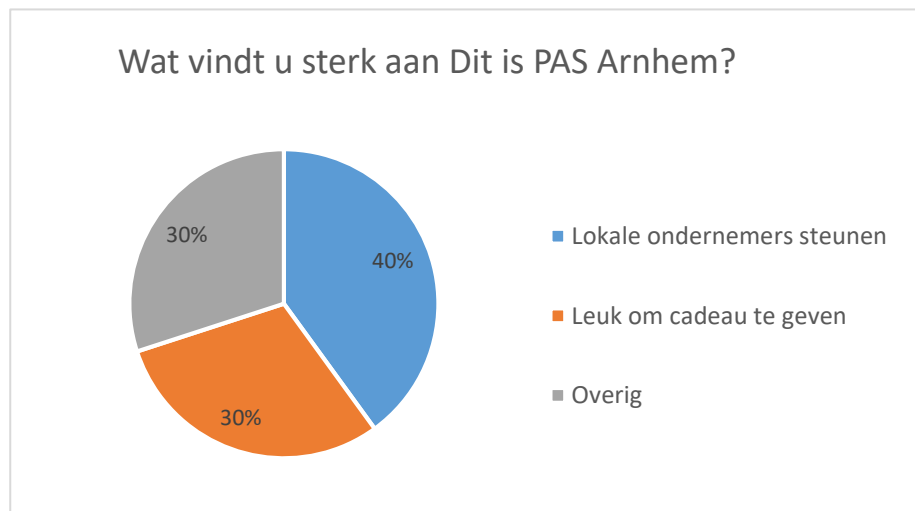
De succesfactoren die naar voorkomen bij de cadeaukaart zijn:

- Lokaal initiatief
- Naamsbekendheid

Dit komt voort uit de diepte-interviews met de stakeholders en vanuit de enquêteresultaten (167 respondenten) van de bewoners van Arnhem (zie bijlagen 1 en 3).

De succesfactor die bij alle diepte-interviews werd genoemd, is dat DIPA een lokaal initiatief is. Vanuit de ondernemers wordt dit als een positief punt ervaren. Zij vinden het goed dat Arnhem de consument stimuleert om haar geld in de stad te besteden. Hierdoor blijft het geld in de lokale economie en ontstaat er een gesloten circuit. Ook vanuit het standpunt van de consumenten wordt dit punt als een succesfactor bevestigd. Vier op de tien consumenten geven aan dat zij via de cadeaukaart de lokale ondernemers willen ondersteunen (zie figuur 13).

Volgens de ondernemers draagt de cadeaukaart bij aan hun naamsbekendheid. Ondanks dat de groei van naamsbekendheid een resultaat is van DIPA, wordt het door de ondernemers als een succesfactor ervaren. Drie op de zes ondernemers geven dit als een succesfactor aan. De consument gaat via de website de deelnemers bekijken, waardoor de consument in aanraking komt met andere organisaties. De naamsbekendheid zorgt voor een bezoek aan de winkel, waardoor wellicht de omzet ook zal stijgen.



Figuur 13. Succesfactoren DIPA

Faalfactoren DIPA

Door de faalfactoren in kaart te brengen, kunnen deze verbeterpunten worden meegenomen in het toekomstig loyaliteitsprogramma. De faalfactoren die naar voren komen vanuit fieldresearch zijn:

- Onbekendheid van de cadeaukaart
- Kosten voor de deelnemers
- Geen meerwaarde in DIPA

Uit de enquête voor de consumenten blijkt dat de meerderheid van de Arnhemmers de cadeaukaart niet kent. Meer dan 80% van de inwoners kent DIPA niet. Velen geven aan dat zij nog nooit van de kaart hebben gehoord. Uit het interview van Sami Kors (2019), de projectleider van DIPA, blijkt dat op het gebied van marketing nog verbeterpunten zijn.

Sami Kors (2019) geeft aan dat er geen communicatieplan aanwezig is. Hierdoor wordt de boodschap niet consequent gecommuniceerd. Dit wordt bevestigd door twee ondernemers. Zij geven aan dat er geen leidende rol is op het gebied van marketing. Er is geen communicatieplan opgezet, waardoor de consument geen consequente informatie krijgt over DIPA (zie bijlage 1.9). Dit heeft als gevolg dat de naamsbekendheid onder de consumenten laag is.

Dit is terug te zien op de Facebookpagina. De Facebookpagina van DIPA heeft 781 volgers. Als dit aantal wordt vergeleken met de Facebookpagina van Platform Binnenstad Arnhem (11.370 volgers), heeft DIPA slechts 7% hiervan. Er wordt maandelijks informatie gedeeld met de consument, waarvan een post gemiddeld 50 likes krijgt.

Daarnaast ervaren de ondernemers de kosten van DIPA als een drempel. Drie ondernemers geven aan dat het een reden is om te stoppen met het accepteren van de cadeaukaart. Uit het interview met Sami Kors (2019) blijkt dat de maandelijkse kosten 15 euro per maand zijn. Als er een cadeaukaart wordt ingeleverd, moet de ondernemer 20% marge hierover afdragen aan PBA. Vanwege deze kosten geven de ondernemers aan dat er weinig tot uiterst weinig winst voor hun overblijft. Kleine ondernemingen sluiten zich daarom niet aan bij DIPA, of zijn daarom afgehaakt.

Als laatste faalfactor zien de ondernemingen geen meerwaarde in de cadeaukaart. De ondernemingen vinden het niet bij hun imago passen. Daarnaast vinden zij dat de cadeaukaart niet goed aansluit op hun doelgroep. Door deze omstandigheden zullen zij zich niet aansluiten bij DIPA.

GAP-model DIPA

Vanuit de faalfactoren kan er geanalyseerd worden wat de verbeterpunten zijn bij de cadeaukaart. In dit geval heeft PBA een verkeerd beeld van de verwachtingen van de (deelnemende) ondernemers (GAP 1). De ondernemers verwachten dat DIPA meer bekendheid krijgt onder de consumenten, door middel van marketing. PBA kan deze verwachting niet waarmaken, omdat zij geen communicatieplan hebben opgesteld. Dit zorgt ervoor dat DIPA onbekend is bij de consument. Door de onbekendheid van DIPA zien de ondernemers de kosten als een probleem, met als gevolg dat ze geen meerwaarde zien in de cadeaukaart. Er is sprake van een verschil tussen de ervaring en de verwachting (GAP 5). PBA overtreft de verwachtingen van de ondernemers niet, waardoor de ervaring van DIPA niet wordt waargemaakt. Als er wordt gekeken naar het GAP-model, is er te zien dat GAP 1 en GAP 5 aanwezig zijn (Zeithaml et al., 1990).

Succesfactoren ROOS24

De succesfactoren die naar voren komen bij ROOS24 zijn:

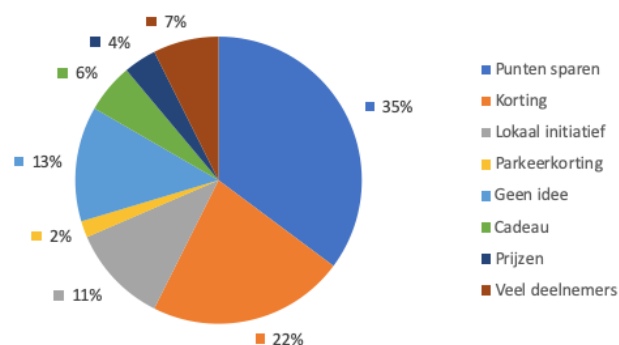
- Beschikking van nieuwe data d.m.v. dashboard
- Lokaal initiatief
- Cadeau of voordeel d.m.v. gespaarde punten

De succesfactoren zijn in kaart gebracht door middel van de diepte-interviews die zijn afgenomen met de ondernemers, het bestuur van ROOS24, vastgoedeigenaren en de gemeente van Roosendaal. Daarnaast worden de factoren ook omschreven op basis van de enquêteresultaten die zijn afgenomen onder de bewoners van Roosendaal.

Uit de diepte-interviews zijn verschillende succesfactoren naar voren gekomen. Zo is een belangrijke factor dat door middel van de (nieuwe) data die nu gegenereerd wordt, de behoefte van de consument beter te achterhalen valt. ROOS24 kan hier doelbewust op inspelen en de klantervaring persoonlijker maken. Zo legt Marcella Goorden (accountmanager Smart City) uit: *“Met dit spaarprogramma kan je heel veel; je weet waar de consumenten besteden, je weet met welke ondernemers je samen kunt gaan werken, omdat jouw koper dezelfde zijn als van een andere winkelier in de binnenstad. Je kunt in die zin gezamenlijke acties doen om de consument te benaderen.”* (zie bijlage 2.9). De ondernemers zijn dan ook van mening, dat door gezamenlijke acties te organiseren, dit meer kracht oplevert dan wanneer je dit als individu zou doen.

Daarnaast zijn de ondernemers er positief over dat ROOS24 een lokaal initiatief is en daarom een grotere betrokkenheid en saamhorigheid creëert in Roosendaal. Vastgoedeigenaar, René Vierkant, vindt de betrokkenheid van de verschillende partijen een sterk punt aan ROOS24 (zie bijlage 2.5). Doordat het een lokaal programma is, wordt de lokale binding onderling sterker en een voordeel is dat het geld binnen omloop van Roosendaal blijft. In de afgenomen enquête onder de ondernemers wordt van de vraag: *“Wat vindt u de voordelen van ROOS24?”* afgeleid wat de succesfactoren zijn, in de ogen van de ondernemer. Het overgrote deel gaf hiervan aan de collectiviteit, wat ook uit de diepte-interviews naar voren kwam. Zoals eerdergenoemd, is er door middel van het dashboard ook inzicht in de gegevens van pashouders. Zo bleek uit figuur 12 dat er sprake is van maandelijkse stijging van de pashouders. Dit is positief, omdat mensen zich blijven aanmelden.

De enquête die is opgesteld voor de consument, is onder 173 respondenten afgenomen in Roosendaal. Vanuit deze resultaten wordt er afgeleid wat in de ogen van de consument de succesfactoren zijn rondom het loyaliteitsprogramma. Dit is voornamelijk af te leiden uit de vraag: *“Wat vindt u prettig aan het programma?”*. Uit deze vraag kwam naar voren dat 35% van de respondenten het punten sparen voor korting of een cadeautje als grootste voordeel ervaart. Dit is terug te zien in figuur 14 (zie bijlage 4.8).



Figuur 14. Voordelen van de Roospas

Faalfactoren ROOS24

De faalfactoren die naar voren komen vanuit het fieldresearch zijn:

- Zwakke samenwerking tussen ondernemers
- Klant vergeet de pas
- Complexiteit parkeerkorting
- Invulling van de punten

De faalfactoren worden in kaart gebracht door middel van de diepte-interviews die zijn afgenomen met de ondernemers, het bestuur van ROOS24, vastgoedeigenaren en de gemeente in Roosendaal. Daarnaast worden deze factoren ook omschreven op basis van de enquêteresultaten die zijn afgenomen onder de bewoners van Roosendaal.

Uit de diepte-interviews kwam naar voren dat alle partijen van mening zijn dat de samenwerking tussen de ondernemers sterker zou mogen. Het idee achter ROOS24 is het collectieve belang, maar veel ondernemers zijn nog individualistisch ingesteld. Deze factor speelt ook een rol bij het toetreden van andere ondernemers. De behoefte is er dan ook, zowel bij de ondernemers zelf als bij het bestuur, dat dit aantal mag gaan groeien. Uit de enquête wordt van de vraag: *“Wat vindt u de nadelen van ROOS24?”* afgeleid wat de faalfactoren zijn, in de ogen van de ondernemer. Het overgrote deel gaf hiervan aan dat er niet genoeg naar de pas wordt gevraagd, er nog te weinig deelnemers zijn en de verwachting niet voldoet om te compenseren met de kosten die aan het programma verbonden zijn.

Daarnaast is zowel uit de enquête met de consument, als de diepte-interviews naar voren gekomen dat de consument de pas vaak vergeet. Een oorzaak hiervan is dat de ondernemers er niet actief genoeg naar vragen. Dit bleek onder andere uit het interview met Optiek van Wely, een onderneming die vanaf het begin erg betrokken is bij ROOS24 (zie bijlage 2.3). *“In onze zaak promoten wij de pas veel, daar krijgen wij positieve reacties van de klant op. Daarom denken wij dat dit te weinig gedaan wordt of wordt vergeten door andere ondernemers. Wij vragen er zelf 9 van de 10 keer naar, de klant vergeet het zelf anders.”* De binnenstad directie van ROOS24 erkent dit probleem ook. Om deze reden hebben zij een plan opgesteld om het personeel te stimuleren om actiever naar de pas te vragen, dit gaat volgens Samantha van Rooij nog niet goed genoeg (zie bijlage 2.8). Daarnaast geven andere ondernemers aan, het lastig te vinden dat de klant de pas vergeet en zij hier zelf om moeten vragen. Hier is sprake van een gap dat later in het GAP-model aan bod komt. Een faalfactor die aansluit op het ‘vergeten van de pas’, is de marketing. 39,3% van de respondenten heeft nog nooit van ROOS24 gehoord (zie bijlage 4.4). Sjoerd Verbraak, ondernemer en bestuurslid van Collectief Roosendaal, erkent dit ook tijdens het interview: *“Ik denk dat het in omliggende gemeentes en in Roosendaal zelf groter uitgezet moet worden. Het is nu erg gericht op de binnenstad. De kracht zou eigenlijk moeten zijn dat je ook meer mensen van buitenaf trekt.”* (zie bijlage 2.7).

Daarnaast wordt de complexiteit van de parkeerkorting ook gezien als een faalfactor, zowel door het bestuur, de ondernemers, de gemeente en de consument in Roosendaal. Dit zou volgens de gemeente dan ook gebruiksvriendelijker mogen: *“De registratie is een drempel voor mensen omdat dit vrij complex is.”* (zie bijlage 2.9)

Tot slot is een belangrijke faalfactor de invulling van de punten van de Roospas. Het wordt nu namelijk als een airmiles principe beleefd. Klanten haken af, omdat het lang duurt voordat zij daadwerkelijk wat met deze punten kunnen doen. Roeland van de Velde, voorzitter van Collectief Roosendaal en operationeel manager van de HEMA, is vanaf het begin betrokken geweest bij ROOS24 (zie bijlage 2.6). Zo is hij lid van de kopgroep; de acht ondernemers die samen met het

bestuur van ROOS24 het programma op poten hebben gezet. Roeland vertelt in het interview: *“Bij de opstart zijn afspraken gemaakt over bij hoeveel punten men cadeaus kan krijgen/kopen. Dit is naar mijn idee uit zijn verband gegaan. Er zijn winkels die 5.000 punten vragen, wat betekent dat je eerst 10.000 euro moet besteden om in aanmerking te komen. Dit is voor veel mensen natuurlijk niet realistisch en vind ik daarom te hoog gegrepen.”* Uit de gegevens van het dashboard komt deze faalfactor ook naar voren; op dit moment zijn er nog 2.038.651 punten in omloop die mensen nog niet verzilverd hebben. Een nadeel is dat deze punten elk jaar automatisch komen te vervallen en de klant weer bij 0 punten begint.

De enquête die is opgesteld voor de consument, is onder 173 respondenten afgenomen in Roosendaal. Vanuit deze resultaten wordt er afgeleid wat in de ogen van de consument de faalfactoren zijn rondom het loyaliteitsprogramma. Ten eerste viel bij een van de eerste vragen op dat bijna 40% van de bewoners in Roosendaal nog nooit van de Roospas of ROOS24 heeft gehoord. Van de 60% die wel bekend is met de kaart, gebruikt iets meer dan de helft (51,4%) de pas ook daadwerkelijk. De 48,6% die niet gebruik maken van de pas, geven voornamelijk als reden (35,3%) dat zij hier simpelweg geen behoefte aan hebben. Daarnaast gaf een ander groot deel (35,5%) aan niet genoeg kennis te hebben over het programma om er aan deel te nemen. Toen de vraag: *“Waar ziet u nog verbeterpunten bij het programma?”* werd gesteld, kwam hier voornamelijk uit dat de consument vindt dat er te weinig informatie beschikbaar is over het programma. Daarnaast vergeten zij de pas zelf, doordat de winkels/horeca hier niet tot weinig naar vragen. Ook ontbreekt de zichtbaarheid van de aangesloten winkels en zou de consument het leuk vinden als er meer deelnemers aangesloten zouden zijn.

GAP-model Roosendaal

Bij dit GAP-model wordt er een analyse gemaakt van de klantbehoefte in relatie tot de kwaliteit van de dienstverlening, in dit geval vanuit ROOS24 (Zeithaml et al., 1985). In het theoretisch kader is een visuele weergave van dit model gegeven. Door de succes- en faalfactoren tegen elkaar af te wegen, kan er in kaart worden gebracht waar de valkuilen (gaps) zitten.

In dit geval blijkt uit de faalfactoren dat het bestuur van ROOS24 een actievere houding vanuit de ondernemers verwacht, terwijl een groot deel van de ondernemers ervan uit gaat dat de klant zelf met de Roospas moet komen. Dit komt overeen met de theorie van het gap model, omdat er een verschil is tussen hoe iets feitelijk is bedacht en hoe dit er in de praktijk aan toe gaat (GAP 3). Mogelijke oorzaken hiervan zijn: onvoldoende marktonderzoek of slechte communicatie tussen het topmanagement en het personeel die contact hebben met de consument. Het gevolg hiervan is dat de consument de pas vergeet en het jammer vindt dat er niet voldoende informatie over gegeven wordt. Volgens de theorie is dit gevolg het verschil tussen de verwachting en de ervaring van de consument (GAP 5). De consument verwacht in deze situatie dat zij actief geattendeerd worden op de Roospas, maar in de praktijk gebeurt dit niet.

Overzicht succes- en faalfactoren Arnhem en Roosendaal		
Stad	Succesfactoren	Faalfactoren
Arnhem	<ul style="list-style-type: none"> • Lokaal initiatief • Naamsbekendheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Onbekendheid • De kosten • Geen meerwaarde
Roosendaal	<ul style="list-style-type: none"> • Beschikking van nieuwe data d.m.v. dashboard • Lokale initiatief • Cadeau of voordeel d.m.v. gespaarde punten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zwakke samenwerking tussen ondernemers • Klant vergeet de pas • Complexiteit parkeerkorting • Invulling van de punten

Tabel 6. Overzicht succes-en faalfactoren beide steden.

Deelconclusie

In Arnhem is de cadeaukaart 'Dit is Pas Arnhem' in omloop. Deze cadeaukaart kan bij 78 ondernemingen door heel Arnhem besteed worden. Daarnaast heeft de stad Roosendaal naast een cadeaukaart, ook een loyaliteitsprogramma 'ROOS24'. Met de Roospas kan de consument sparen voor korting, cadeaus en maken zij maandelijks kans op diverse prijzen. Beide steden hebben als doel om een betere klantenbinding met de stad te realiseren. In tabel 6 staan de succes- en faalfactoren van beide steden weergegeven. Een overeenkomst tussen de succesfactoren van de steden is dat het om een lokaal initiatief gaat. Beide steden streven naar collectiviteit tussen de ondernemers, (binnen)stad en consument. Daarnaast speelt de faalfactor 'onbekendheid' en 'vergetelheid' in beide steden een grote rol. Zo kent slechts 18% van de inwoners in Arnhem de cadeaukaart en heeft 35% van de bewoners in Roosendaal nog nooit van de Roospas gehoord. Door middel van het GAP-model is geconcludeerd dat er bij Arnhem sprake is dat PBA een verkeerd beeld heeft van de verwachtingen van de ondernemers (GAP 1). Bij Roosendaal kwam GAP 3 uit de analyse naar voren: 'Een verschil tussen hoe iets feitelijk is bedacht en hoe dit er in de praktijk aan toe gaat'. Daarnaast is bij beide steden GAP 5 het gevolg van de oorzaken; 'het verschil tussen de verwachting en ervaring'.

Hoofdstuk 2 | Betrokken stakeholders

In het tweede hoofdstuk worden de betrokken stakeholders in kaart gebracht. Om een realistisch beeld te krijgen van hun kijk op het loyaliteitsprogramma, zijn diverse partijen in kaart gebracht door middel van een stakeholderanalyse. De meningen met de daar bijhorende behoeftes en vraagstukken van de stakeholders zijn achterhaald en worden in dit hoofdstuk toegelicht.

Betrokken stakeholders rondom het loyaliteitsprogramma

Stakeholders Arnhem

In hoofdstuk 1 kwam naar voren dat er in Arnhem behoefte is aan een loyaliteitsprogramma, naast de cadeaukaart. Vanuit deze gedachtegang worden de stakeholders voor het toekomstig loyaliteitsprogramma in kaart gebracht. Bij het opzetten van het loyaliteitsprogramma zijn er drie groepen stakeholders betrokken:

- PBA (opgedeeld in stadsregieteam, vastgoedvereniging, ondernemersvereniging en gemeente Arnhem)
- Ondernemers
- Consumenten

PBA zal verantwoordelijk zijn voor het opzetten van het loyaliteitsprogramma. PBA is een stichting, die samenwerkt met tien andere partners. De stichting PBA heeft een stadsregieteam; zij zullen eindverantwoordelijk zijn voor de invulling van het programma. Daarnaast werkt het stadsregieteam samen met de gemeente, ondernemers- en vastgoedverenigingen. Zij zullen hun kennis delen om een passend programma te bedenken voor Arnhem. Het programma wordt als passend ervaren, als het aansluit bij het DNA en bij de belangen van de stakeholders. Om een zo volledig mogelijk beeld te creëren van de stakeholders, wordt het PBA stadsregieteam, de gemeente, ondernemersvereniging OKA en vastgoedvereniging VECA apart benoemd als stakeholders.

De ondernemers en consumenten zijn belangrijke stakeholders. Ondernemers hebben een grote invloed op het loyaliteitsprogramma. Zij zullen zich moeten aansluiten bij het programma. De consumenten moeten aangesloten zijn bij het loyaliteitsprogramma. Naast dat zij aangesloten zijn, is het belangrijk dat zij ook actief deelnemen. Als de consumenten de voordelen van het loyaliteitsprogramma inzien, zullen zij loyaal worden.

Stakeholderanalyse

Om te kijken hoe deze stakeholders betrokken zijn bij het proces, is er een stakeholderanalyse gemaakt door middel van een matrix. In figuur 15 zijn de stakeholders geplaatst in de matrix. De matrix heeft twee assen; belang en invloed. In de matrix wordt er gekeken hoe veel/weinig invloed en hoe groot/klein belang de stakeholders hebben (zie figuur 15).

Focus

Onder de groep 'focus' vallen PBA stadsregieteam, de ondernemers en de gemeente. PBA stadsregieteam heeft *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma, aangezien het programma meewerkt aan een florerende binnenstad. Daarnaast zullen zij het loyaliteitsprogramma actief gaan promoten. Daarnaast hebben zij *veel invloed*, omdat zij moeten zorgen voor de financiering en deelnemers van het programma.

De ondernemers hebben een *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma. Het programma kan zorgen voor een beter imago/naamsbekendheid. Daarnaast zullen zij uitingen van het loyaliteitsprogramma gaan gebruiken. Zij hebben *veel invloed*, aangezien het programma afhankelijk is van de

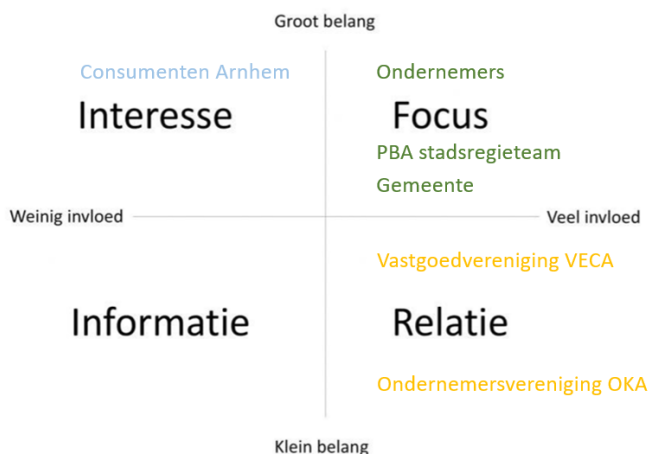
ondernemers. Het is daarom belangrijk om te kijken naar hun belangen in een loyaliteitsprogramma. De gemeente behoort tot de focus groep, omdat een succesvol loyaliteitsprogramma ervoor kan zorgen dat Arnhem aantrekkelijk wordt. Daarnaast zullen zij *veel invloed* hebben, omdat zij een financiële bijdrage zullen gaan leveren. De focusgroep moet actief betrokken worden in het proces.

Interesse

De consumenten hebben een *groot belang* en *weinig invloed* (zie figuur 15). De consumenten worden namelijk de ambassadeurs van het loyaliteitsprogramma. Zij kunnen ervoor zorgen dat het loyaliteitsprogramma bekend wordt onder de bewoners. Dit kunnen zij bijvoorbeeld doen door mond-tot-mond reclame.

Relatie

In deze groep bevinden zich de ondernemersvereniging OKA en vastgoedvereniging VECA (zie figuur 15). Zij hebben *veel invloed*, aangezien zij veel in kunnen brengen, wat betreft kennis en netwerken. Door deze kennis en netwerken, kunnen zij meedenken in het proces. Echter hebben zij *indirect belang* bij een loyaliteitsprogramma. Tijdens de diepte-interviews geven beide verenigingen aan dat een loyaliteitsprogramma zal helpen bij hun belang, maar dat er geen economisch belang mee speelt. Door netwerkbijeenkomsten te houden, worden deze stakeholders betrokken bij het proces.



Figuur 15. Stakeholderanalyse Arnhem

Belangen van de stakeholders in Arnhem

Bij het opzetten van een loyaliteitsprogramma, moet er rekening worden gehouden met de belangen van de stakeholders. Door de diepte-interviews zijn de belangen van elke stakeholder duidelijk geworden. De stichting PBA wordt onderverdeeld in het stadsregieteam, gemeente en vastgoed- en ondernemersverenigingen.

Uit het diepte-interview met Sami Kors (2019), stadsregieteam PBA, komt naar voren dat hun belang is dat er meer mensen naar de binnenstad komen (zie bijlage 1.9). De gemeente wilt nog een stap verder (zie bijlage 1.8). Hun belang is dat mensen langer in Arnhem blijven en terugkeren. Zij willen dat er combinatiebezoeken plaatsvinden en er cross-overs ontstaan tussen diverse branches. Bijvoorbeeld door winkelen te combineren met een bezoek aan de bioscoop. Hierdoor willen zij dat mensen een hele dag naar Arnhem komen.

Het grootste belang bij de vastgoedeigenaren is dat de plek, waar hun vastgoed zich bevindt, een interessante plek blijft waar veel economische activiteiten plaatsvinden (zie bijlage 1.7). Doordat de binnenstad aantrekkelijker wordt, zal onder andere de WOZ-waarde gaan stijgen.

Het belang van ondernemers is dat de bezoekfrequentie in Arnhem stijgt. De ondernemers willen dat hun naamsbekendheid groeit, wat uiteindelijk zal resulteren in een hogere omzet. Uit het diepte-interview met mevrouw Pollmann (2019), bestuurslid van ondernemersvereniging OKA, wordt dit belang bevestigd. Mevrouw Pollmann (2019) zegt: *“De ondernemers willen een zo goed mogelijk economisch klimaat om te ondernemen. Het wordt dan aantrekkelijk voor mensen om hier te komen werken of te consumeren.”* (zie bijlage 1.1).

De laatste groep stakeholders zijn de bewoners van Arnhem. Zij hebben invloed of het een succesvol loyaliteitsprogramma wordt. Uit de enquête blijkt dat de bewoners het belangrijk vinden dat er een ruim aanbod van deelnemers is. Het aantal moet minimaal op 100 deelnemers zitten.

Vanuit deze belangen wordt er één overkoepelend belang gevormd. Het overkoepelend belang, dat alle belangen van de stakeholders vertegenwoordigd, is

“Arnhem aantrekkelijk maken voor de bezoekers”

Door Arnhem aantrekkelijk te maken voor de bewoners, zal de stad een interessante plek zijn voor consumenten, vastgoedeigenaren en ondernemers. Als Arnhem aantrekkelijk wordt voor consumenten, zal er een stijging in economische activiteiten plaatsvinden. Mensen zullen naar de binnenstad komen en terugkeren. Zij zullen nieuwe winkels ontdekken, waardoor de naamsbekendheid van de ondernemingen groeit. Als de stad aantrekkelijk is, zullen meer bedrijven zich hier willen vestigen. Hierdoor zal Arnhem een interessante plek worden voor vastgoedeigenaren en consumenten.

Stakeholders Roosendaal

Rondom het loyaliteitsprogramma ‘ROOS24’ zijn meerdere partijen betrokken. Deze stakeholders zijn:

- Directie ‘Hart voor de Binnenstad’
- Gemeente
- Vastgoed
- Ondernemers
- Consumenten

In de binnenstad van Roosendaal werken gemeente, vastgoedeigenaren, winkeliers en bewoners samen onder de naam ‘Hart voor de Binnenstad’. De binnenstadsdirectie is verantwoordelijk voor de uitvoering van Hart voor de Binnenstad en heeft als rol om de plannen vanuit verschillende partijen op elkaar af te stemmen en hen te adviseren. Samantha van Rooij is hier de directrice van. In dit loyaliteitsprogramma hebben de ondernemers een primaire rol. De gemeente heeft hierbij een faciliterende rol. Om deze reden is er voor de loyalty-activiteiten een aparte bv opgericht, Smart City (Hart voor de Binnenstad, 2019). Dit is een van de partijen, als ware opdrachtgever, van ‘Hart voor de Binnenstad’. Hart voor de Binnenstad bestaat uit een bestuur met vijf partijen. Deze partijen bestaan uit ondernemers (retail en horeca), vastgoedeigenaren, gemeente en bewoners. Daar voert het bestuur van Hart voor de Binnenstad verschillende opdrachten voor uit. In Smart City Roosendaal BV zitten aandeelhouders vanuit de gemeente, maar ook vanuit de ondernemers en vastgoedeigenaren.

Met die drie partijen zijn zij aandeelhouders in de bv. ROOS24 is hier het grootste project van. In figuur 16 is de organisatiestructuur te zien.



Figuur 16. Organisatie binnenstad Roosendaal 2019

Ook voor de stakeholders in Roosendaal is er een stakeholdersanalyse gemaakt, door middel van een matrix. In deze matrix wordt er gekeken naar het belang van de stakeholders en de mate van invloed die zij hebben rondom het loyaliteitsprogramma ROOS24. De matrix heeft twee assen; belang en invloed. In de matrix wordt er gekeken hoe veel/weinig invloed en hoe groot/klein belang de stakeholders hebben. In figuur 17 zijn de desbetreffende stakeholders geplaatst.

Focus

De stakeholders die tot deze categorie behoren zijn de ondernemers en de gemeente. Beide partijen hebben een *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma. De ondernemers hebben er belang bij, omdat dit programma voor trouwe klanten moet zorgen, hierdoor stijgt het winkelbezoek. Daarnaast heeft de gemeente hier ook een *groot belang* bij, omdat een succesvol loyaliteitsprogramma zorgt voor een aantrekkelijke binnenstad. Daarnaast hebben beide partijen ook *veel invloed* rondom het loyaliteitsprogramma. Zo heeft de gemeente, zoals eerder benoemd, een faciliterende rol en financieren zij het programma voor een groot deel. Zonder deze rol zou het loyaliteitsprogramma niet over de nodige middelen kunnen beschikken. De ondernemers hebben ook *veel invloed*. Als zij niet zouden deelnemen aan het programma, zou er geen mogelijkheid tot een collectief programma zijn.

Relatie

De stakeholders die binnen de categorie 'relatie' vallen, hebben een minder *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma zelf, maar wel *veel invloed*. Deze partijen bestaan uit de directie en de vastgoedeigenaren. Zo heeft de directie van 'Hart voor de Binnenstad' het programma opgezet, maar dit is in opdracht geweest van de vijf eerdergenoemde partijen (zie figuur 17). De directie is een uitvoerende kracht en hebben zelf geen *direct belang* bij het loyaliteitsprogramma. Zij hebben wel *veel invloed*, omdat zij invulling geven aan het programma en beschikken over de bijbehorende data. Daarnaast hebben de vastgoedeigenaren, net zoals de gemeente, een faciliterende rol. In die zin oefenen zij wel invloed uit, maar dit ligt lager dan de invloed van de gemeente.

Ook de vastgoedeigenaren hebben een belang bij het loyaliteitsprogramma, zo creëert een ‘gezonde’ binnenstad ook kansen op het gebied van vastgoed en draagt dit bij aan het economische belang.

Interesse

De consumenten behoren tot de categorie ‘interesse’. De stakeholder heeft een *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma, maar *weinig invloed*. De consument heeft een *groot belang* bij het loyaliteitsprogramma, omdat het in eerste instantie voordelen biedt voor de consument, zoals de kortingen waarvoor zij kunnen sparen en de kans op prijzen. Echter heeft de consument weinig tot geen invloed op het programma. Het programma wordt aangedragen zonder dat de consument bewust betrokken is bij de opzet van het programma.



Figuur 17. Stakeholdersanalyse Roosendaal

Belangen van de stakeholders in Roosendaal

Door middel van de afgenomen diepte-interviews, is in kaart gebracht welke belangen de ondernemers, de gemeente Roosendaal en het bestuur van ROOS24 bij het loyaliteitsprogramma hebben. Daarnaast is door middel van de enquête achterhaald wat de belangen van de consument zijn.

Uit de diepte-interviews met de ondernemers komt naar voren dat de ondernemers de marketing vanuit ROOS24 sterker zouden willen zien. Zo geeft Suzanne de Grauw (eigenaresse van Maison et Moi) aan: *“Ik denk dat het belangrijk is om af en toe weer een actie te doen om de mensen weer fris te maken en te prikkelen”* (zie bijlage 2.2). Ook is er behoefte aan een sterkere samenwerking tussen de ondernemers, bijvoorbeeld door samen nog actiever acties te verzinnen. Daarnaast lijkt het de ondernemers leuk om meerwaarde aan de pas toe te voegen door de pas te koppelen aan de evenementen die in Roosendaal plaatsvinden.

De vastgoedeigenaren in Roosendaal hebben zich verenigd, mede door de mogelijkheden van ROOS24. Zij zagen de noodzaak van de samenwerking in om het verschil te kunnen maken; niet meer passief aan de zijlijn, maar actief betrokken. De vastgoedeigenaren tellen uiteindelijk de waarde van het vastgoed. *“Hoe beter het met de stad gaat, hoe beter de waarde van zijn vastgoed en vice versa”*, aldus René Vierkant, vastgoedeigenaar in Roosendaal. Volgens meneer Vierkant wil men, vanuit het perspectief van de vastgoedeigenaren, de leegstand graag opgelost zien door een compacter en sterker centrum met meer nieuwe retail-formules en ondernemers.

Uit het diepte-interview met Samantha van Rooij, directrice Hart voor de Binnenstad, kwam naar voren dat de organisatie achter ROOS24 nu vooral het loyaliteitsprogramma wilt uitbreiden door middel van specifieke diensten te bieden die uiteindelijk locatie verbonden zijn (zie bijlage 2.8). Op die manier willen zij kijken, door middel van online marketing, waarin zij zich nog kunnen ontwikkelen op dat gebied. Dit wordt gedaan door middel van de data die gegenereerd wordt uit de Roospas. Door middel van deze data willen zij gaan leren wat er nu gebeurt in de binnenstad.

De gemeente in Roosendaal gaf tijdens het diepte-interview aan dat zij nog erg benieuwd zijn hoe men meer deelnemende ondernemers gaat werven voor het loyaliteitsprogramma. Daarnaast vragen zij zich af wat voor extra diensten bij de pas ontwikkeld zouden kunnen worden, om het nog aantrekkelijker te maken voor de ondernemers om zich aan te sluiten (zie bijlage 2.9). Kortom, er moet nagedacht worden over welke functionaliteiten er nog meer aan toegevoegd kunnen worden. Hierdoor zou het loyaliteitsprogramma ook interessant kunnen worden voor andere doelgroepen, bijvoorbeeld de jongeren.

Om het belang van de consument in kaart te brengen, is vooral gekeken naar de vraag in de enquête: *“Waar ziet u nog verbeterpunten bij het programma?”* en *“Wat zou u nog graag als toevoeging zien aan het huidige loyaliteitsprogramma?”* (zie bijlage 4.9 & 4.10). Hierbij kwam voornamelijk naar voren dat de consument over meer informatie zou willen beschikken, specifiek wat de mogelijkheden zijn van het loyaliteitsprogramma. Hier hebben zij belang bij, omdat zij de pas dan makkelijker en sneller zouden kunnen gebruiken. Daarnaast vindt de consument het aanbod van deelnemers beperkt en zouden graag zien dat er meerdere ondernemingen aangesloten zouden zijn. Tot slot geeft 46,3% aan, het loyaliteitsprogramma graag aan een evenement/uitje gekoppeld te zien.

Deelconclusie

Rondom het loyaliteitsprogramma zijn diverse stakeholders betrokken. In Arnhem bestaan deze stakeholders uit: PBA, de ondernemers en de consument. In Roosendaal zijn deze stakeholders: de binnenstadsdirectie, de gemeente, de ondernemers, de vastgoedeigenaren en de consument. Om de invloed en de belangen van deze stakeholders in kaart te brengen, is er voor beide steden een stakeholdersanalyse gemaakt door middel van een matrix. Door de belangen van de stakeholders in kaart te brengen, is er een overkoepelend belang gevormd voor Arnhem. Het overkoepelend belang luidt: *“Arnhem aantrekkelijk maken voor de bezoekers”*. In Roosendaal liggen de belangen van de stakeholders verder uit elkaar. De ondernemers hebben belang bij een sterkere samenwerking onderling, hierdoor kunnen zij gericht acties verzinnen om in te spelen op dezelfde consument. Daarnaast hebben zowel de gemeente als de vastgoedeigenaren belang bij een economisch aantrekkelijke stad, waarbij de gemeente benieuwd is welke toevoegingen het loyaliteitsprogramma aantrekkelijker zouden maken. Het bestuur van ROOS24 wil door middel van data gaan leren wat er nu gebeurt in de binnenstad. Tot slot wil de consument in Roosendaal over meer informatie beschikken, zodat zij meer leren over de mogelijkheden van ROOS24.

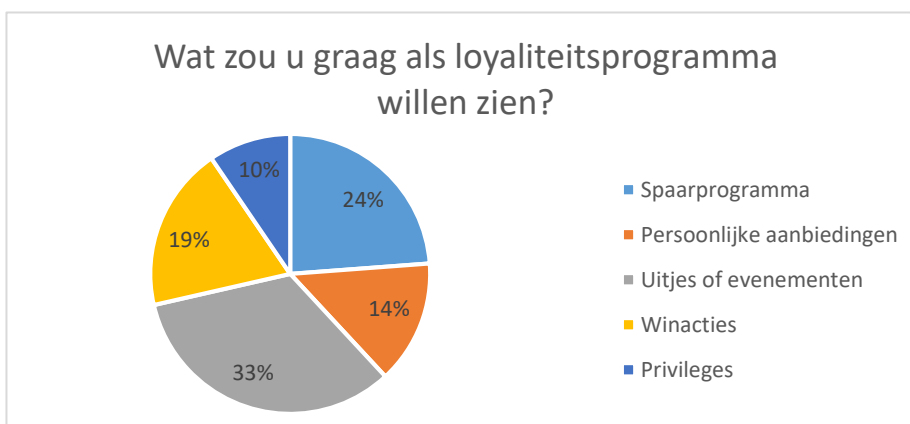
Hoofdstuk 3 | Gewenste situatie in Arnhem en Rosendaal

In het laatste hoofdstuk wordt de gewenste situatie in de steden Arnhem en Rosendaal beschreven. Door de resultaten uit de vorige hoofdstukken kan er in dit hoofdstuk een beeld geschetst worden over de gewenste situatie en de invulling van een passend loyaliteitsprogramma hierbij. Hierbij wordt gekeken wat er aan het huidige programma aangepast of toegevoegd zou kunnen worden om deze situatie te behalen.

Gewenst loyaliteitsprogramma in Arnhem

Uit de diepte-interviews met de stakeholders blijkt dat acht van de negen stakeholders interesse hebben in een collectief loyaliteitsprogramma. De vraag is welke invulling bij Arnhem past. Hierbij spelen de belangen van de stakeholders een grote rol. In hoofdstuk 2 zijn de belangen uitgebreid geanalyseerd. In het kort, de consumenten vinden het belangrijk dat er minimaal 100 deelnemers aan het programma meedoen. Volgens de ondernemers en PBA is het van belang dat het loyaliteitsprogramma de bezoekfrequentie verhoogt. Vanuit de vastgoed- en ondernemersverenigingen is het belangrijk dat de stad een interessante plek blijft met veel economische activiteiten. Vanuit deze belangen, kan er een programma worden bedacht voor Arnhem.

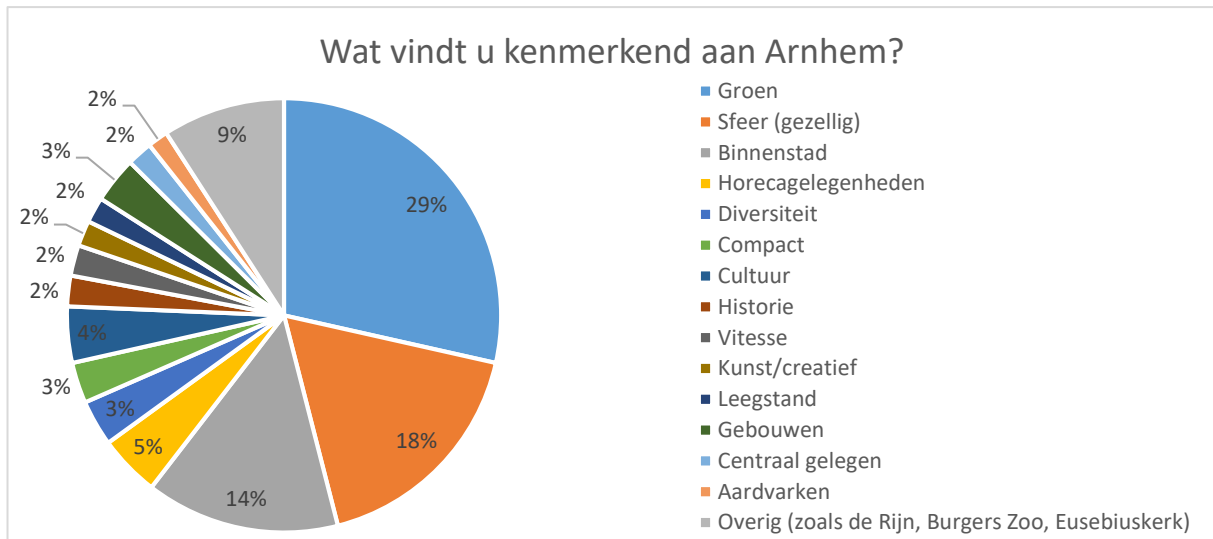
De invulling die het beste bij Arnhem past, is een spaarprogramma. 24% van de consumenten geven aan dat zij een spaarprogramma als invulling willen zien bij het loyaliteitsprogramma (zie figuur 18). Onder de ondernemers is het spaarprogramma een favoriet, maar liefst vijf van de zes ondernemers willen een spaarprogramma aanbieden aan hun consumenten (zie bijlage 1.1 t/m 1.6). Ook het PBA stadsregieteam is enthousiast over een spaarprogramma. Doordat consumenten sparen, keren zij eerder terug naar de stad. Hierdoor zullen zij sneller loyaal blijven aan de stad (zie bijlage 1.9). Anke Pollmann (2019), ondernemersvereniging OKA, kan zich in dit standpunt vinden. Casper Wortmann van vastgoedvereniging VECA zegt (2019): *“Het kunnen sparen voor punten is een ding wat er al toe leidt, dat je al een bepaalde aankoopkeuze maakt”* (zie bijlage 1.7).



Figuur 18. Gewenste programma volgens de Arnhemse consument

Daarnaast moet de consument voor meerdere doeleinden kunnen sparen. Ruim 30% van de consumenten vindt het aantrekkelijk om voor uitjes/evenementen te sparen (zie figuur 18). De ondernemers geven ook aan dat de consument moet kunnen kiezen, waarvoor ze sparen. Zo kunnen ze voor korting sparen, maar ook voor grotere doeleinden, zoals belevenissen. De heer Schuurman (2019), gemeente Arnhem, vindt ook dat het loyaliteitsprogramma gekoppeld moet worden aan de kenmerken van de stad. De consument leert Arnhem zo op een leuke manier kennen. Het 'beleven' is een belangrijk aspect in het programma voor PBA. Zij willen dat de consument Arnhem op een unieke manier moet leren kennen. Bij de belevenissen moet het DNA van Arnhem,

groen, creatief en ondernemend, terugkeren. De kernwaarde groen wordt als kenmerkend gezien door de consumenten tijdens de enquête (29%). Daarnaast vinden de consumenten de sfeer en de binnenstad kenmerkend aan Arnhem (zie figuur 19). De binnenstad is gezellig en het winkelaanbod is divers. Een criteria die de consumenten stellen aan het loyaliteitsprogramma is, dat er minimaal 100 ondernemingen deel moeten nemen, mochten zij zich willen aansluiten bij het loyaliteitsprogramma.



Figuur 19. Gewenste programma volgens de Arnhemse consument

Golden Circle

Nu de invulling en de belangen van het programma bekend zijn, kan het model 'Golden Circle' worden toegepast (Sinek, 2011). Met het model 'Golden Circle' wordt er gekeken hoe het Arnhemse loyaliteitsprogramma zich onderscheidt van andere loyaliteitsprogramma's. Er worden drie punten benoemd; Why, How en What (Eelants, 2017).

Bij WHY gaat het om de doelstelling van het loyaliteitsprogramma. Het doel van het loyaliteitsprogramma is dat er meer mensen naar de binnenstad komen. Hier komt het overkoepelend belang in terug: Arnhem aantrekkelijk maken voor de bezoekers.

Bij HOW gaat het om de speciale waarde die het loyaliteitsprogramma biedt aan de consumenten. Dit wordt ook wel de USP (unique selling point) genoemd. De USP van het loyaliteitsprogramma van Arnhem zal zijn; het sparen voor unieke belevenissen in Arnhem. De consument krijgt alleen toegang tot de unieke belevenissen als hij genoeg punten heeft gespaard.

Bij WHAT gaat het om het resultaat van de WHY. Wat levert het op als er meer mensen naar de binnenstad komen door het loyaliteitsprogramma. De gewenste uitkomst is dat er omzetstijging plaatsvindt, de consument langer in Arnhem verblijft en uiteindelijk terugkeert. Dit allen resulteert in een aantrekkelijk Arnhem en vervult het overkoepelend belang.

Gewenst loyaliteitsprogramma in Roosendaal

De gewenste situatie vloeit voort uit het vorige hoofdstuk, de belangen van de stakeholders. Doordat de belangen van de stakeholders in kaart zijn gebracht, kunnen deze belangen geïmplementeerd worden in het huidige loyaliteitsprogramma. Hierdoor wordt de gewenste situatie bereikt.

Om tot de gewenste situatie te komen, wordt eerst de huidige situatie geanalyseerd. Uit de enquête onder de inwoners in Roosendaal blijkt dat 70% uitjes of evenementen graag als toevoeging zou zien aan het huidige programma. Daarnaast zijn er meer jongeren in Roosendaal en speelt vergrijzing een grote rol. Dit zijn belangrijke factoren om bij een loyaliteitsprogramma rekening mee te houden.

Daarnaast maakt een groot deel van de respondenten geen gebruik van de pas, omdat zij over te weinig informatie beschikken of de pas vergeten. Ook de zichtbaarheid van deelnemende winkels is voor de consument in Roosendaal niet helder. Daarnaast geven de ondernemers in diepte-interviews aan dat de marketing aangescherpt kan worden. Door deze belangen te behartigen, zou ROOS24 de marketing anders kunnen inzetten, dit is de gewenste situatie onder de stakeholders.

Het volgende vraagstuk is het vraagstuk rond de behoefte van de consument. Uit desk- en fieldresearch is gebleken dat ROOS24 voor de opzet van het programma geen onderzoek heeft gedaan naar de behoefte van de klant. Aangezien hier geen analyse is over uitgevoerd, is er weinig draagvlak en naamsbekendheid. Het programma is nu product gestuurd, terwijl dit vraag gestuurd zou moeten zijn. Tijdens het onderzoek werd dit ook bevestigd doordat zowel het bestuur als de gemeente geen concreet beeld van de pashouders hebben, zij weten niet wie hun doelgroep is. Pas door recente introductie van het dashboard kunnen zij nu gaan achterhalen wie de klant is en waar zij besteden. Dit is een stap die omgedraaid had moeten zijn. Eerst een analyse van de doelgroep en waar die doelgroep zich bevindt, om vervolgens in te kunnen spelen op hun belangen.

Kortom, de invulling van ROOS24 zou in de gewenste situatie een marktanalyse moeten maken om te kijken wie hun doelgroep is en om de behoefte te achterhalen. Hierdoor weten zij wat zij concreet kunnen veranderen of toevoegen aan het huidige programma. Daarnaast is er behoefte aan een koppeling met evenementen. Om dit te kunnen realiseren, zou men de punten op de pas niet alleen bij winkels of horeca kunnen besteden, maar de punten ook kunnen inwisselen tijdens de evenementen zelf. Dit zou het gebruik van de pas aantrekkelijker kunnen maken voor jongeren. Tot slot zou een 'ROOS24-evenement' een goede toevoeging zijn aan het huidige programma; door zo'n evenement in hartje Roosendaal te houden, leert de consument en de bewoner meer over de mogelijkheden van de pas en wordt duidelijker welke deelnemende winkels en horeca hierbij betrokken zijn.

Golden Circle

Ook bij Roosendaal wordt het 'Golden Circle' model toegepast (Sinek, 2011). Door middel van dit model wordt in kaart gebracht hoe ROOS24 zich onderscheidt van andere loyaliteitsprogramma's. Dit wordt vanuit het perspectief van de (oude) huidige situatie en de 'gewenste situatie' gedaan. Er worden drie punten benoemd; Why, How en What (Eelants, 2017).

Bij WHY gaat het om de doelstelling van het loyaliteitsprogramma. Het huidige doel van het loyaliteitsprogramma is: de bezoekfrequentie verhogen en het verblijf te verlengen door het combinatiebezoek te stimuleren. In de gewenste situatie zou deze doelstelling zijn: door middel van de consumentenbehoefte te achterhalen en de doelgroep in kaart te brengen, gericht inspelen op deze belangen om in de ogen van de consument meerwaarde aan de pas toe te voegen.

Bij HOW gaat het om de speciale waarde wat het loyaliteitsprogramma biedt aan de consumenten. Dit wordt ook wel de USP (unique selling point) genoemd. De USP in de huidige situatie is: het sparen voor punten om deze uiteindelijk te kunnen verzilveren voor een cadeautje. In de gewenste situatie is de USP: het sparen voor punten om deze gericht uit te kunnen geven aan een gewenst cadeau of evenement/belevenis in Roosendaal.

Bij WHAT gaat het om het resultaat van de WHY. Wat levert het op als er meerwaarde wordt gecreëerd onder de consument. In de (oude) huidige situatie vergat de klant de pas en waren zij zich niet bewust van de mogelijkheden, hierdoor werd de pas weinig tot niet gebruikt. Door meerwaarde toe te voegen, zal de gewenste uitkomst zijn dat de klant de pas vaker gebruikt en uiteindelijk de eerste doelstelling wordt behaald. Namelijk, de bezoekfrequentie te verhogen en het verblijf te verlengen. Het verschil met de eerste doelstelling is, is dat de behoefte hier vooraf is bepaald en niet achteraf.

Deelconclusie

Bij alle stakeholders komt er unaniem uit dat een spaarprogramma geschikt is voor Arnhem. Het is belangrijk dat er kan worden gespaard voor meerdere doeleinden, zowel voor belevenissen als voor korting. Door de belevenissen te koppelen aan het spaarprogramma, leert de consument Arnhem op een unieke manier kennen. Hierbij is het DNA van Arnhem een belangrijk aspect om mee te nemen bij het oprichten van een loyaliteitsprogramma. Een belangrijke criteria voor het loyaliteitsprogramma is dat er minimaal 100 deelnemers mee moeten doen, voordat de consumenten overwegen om zich aan te sluiten bij het loyaliteitsprogramma.

Uit het onderzoek naar ROOS24, lettend op de belangen van de stakeholders, komt naar voren dat het huidige programma specifieke aanpassingen nodig heeft om meerwaarde voor de consument te creëren. Doordat de behoefte voor de start niet is vastgesteld, vergeet de consument de pas en zien zij er geen meerwaarde in. Door de marketing sterker in te zetten, de behoefte te achterhalen en gericht op deze doelgroep in te spelen, wordt de gewenste situatie geschetst. Daarnaast zou de koppeling tussen evenementen en de pas geplaatst zijn, doordat er ook meer jongeren in Roosendaal zijn en de pas zo ook voor deze doelgroep meerwaarde krijgt.

Conclusie

Conclusie Arnhem

Sinds 2016 heeft Arnhem een lokale cadeaukaart 'Dit is PAS Arnhem' (DIPA) in omloop. Het doel van de cadeaukaart is om de bewoners te stimuleren om lokaal te winkelen. Het probleem van DIPA is dat het een plat systeem is, met economisch belang als uitgangspunt. Het doel van Arnhem is om een loyaliteitsprogramma op te zetten, waar beleving centraal staat. Het loyaliteitsprogramma moet zorgen voor hogere bezoekfrequentie, omzetverhoging en herhaalbezoeken.

DIPA heeft drie stakeholders: PBA, ondernemers en consumenten. Vanuit deze stakeholders zijn de succes- en faalfactoren van DIPA in kaart gebracht. Uit deze analyse blijkt dat DIPA onbekend is onder de consumenten; slechts 18% van de consumenten kent DIPA. Een oorzaak van deze onbekendheid, is dat er geen communicatieplan opgesteld is. De cadeaukaart wordt als een lokaal initiatief ervaren door de stakeholders. De stakeholders vinden het positief dat Arnhem de consumenten stimuleert om lokaal te winkelen. Uit de diepte-interviews blijkt dat de stakeholders behoefte hebben aan een loyaliteitsprogramma. De belangen van de stakeholders zijn in kaart gebracht voor het toekomstig loyaliteitsprogramma. Uit deze belangen is een overkoepelend belang gevormd, namelijk: "Het aantrekkelijk maken van Arnhem voor bezoekers".

Daarnaast geven de stakeholders aan dat een spaarprogramma met meerdere doeleinden geschikt is voor Arnhem. De consumenten moeten kunnen sparen voor korting en voor unieke belevenissen. Door belevenissen te koppelen aan het spaarprogramma, leren de consumenten Arnhem op een unieke manier kennen. Het DNA van Arnhem, *groen, creatief en ondernemend*, dient hierin mee genomen te worden.

De hoofdvraag, die beantwoord wordt door middel van dit onderzoeksrapport, is:

"Hoe kan de binding tussen de stakeholders en de binnenstad worden vergroot door middel van een loyaliteitsprogramma, zodat het 'community gevoel' in Arnhem stijgt?"

Arnhem kan haar binding tussen de stakeholders en de binnenstad vergroten door de belangen van de stakeholders mee te nemen en door unieke belevenissen aan het spaarprogramma te koppelen. Hierdoor zal de binding met de stad worden vergroot en worden de consumenten ambassadeurs van het loyaliteitsprogramma. Dit zal resulteren in een community.

Conclusie Roosendaal

Door de leegstand en de veranderende functie van de binnenstad, verliest Roosendaal haar bezoekers. De regionale functie die Roosendaal voorheen had, zijn zij kwijt. Het doel van het loyaliteitsprogramma is om de bezoekfrequentie te verhogen en het verblijf te verlengen door het combinatiebezoek te stimuleren. Op dit moment is de grootste uitdaging in Roosendaal om nog gericht te communiceren en actief mensen betrokken te houden, zodat dit niet afzwakt. Uit fieldresearch is gebleken dat de bewoners van Roosendaal het loyaliteitsprogramma niet vinden aansluiten op hun behoeftes. Oorzaken hiervan zijn dat er vooraf geen analyse is gemaakt over de behoeftes van de consument en er niet genoeg informatie over het programma bekend is, waardoor de consument zich niet bewust is van de mogelijkheden die ROOS24 biedt.

Uit de diepte-interviews is te concluderen dat de recente introductie van het 'dashboard', waarmee Roosendaal klantendata achterhaald, kansen biedt voor de invulling van het loyaliteitsprogramma. Daarnaast is de grootste faalfactor rondom ROOS24 dat de consument de pas vergeet. Het bestuur van ROOS24 verwacht een actievere houding van de ondernemers, terwijl de ondernemers meer

input vanuit ROOS24 verwachten. Het gevolg hiervan is dat de consument niet (genoeg) geattendeerd wordt op de pas en het hierdoor vergeet. De ondernemers hebben belang bij een sterkere samenwerking onderling. Hierdoor kunnen zij gericht acties verzinnen om in te spelen op dezelfde consument. Daarnaast hebben zowel de gemeente als de vastgoedeigenaren belang bij een economisch aantrekkelijke stad, waarbij de gemeente benieuwd is welke toevoegingen het loyaliteitsprogramma aantrekkelijker zouden maken. Het bestuur van ROOS24 wil door middel van data gaan leren wat er nu gebeurt in de binnenstad. Tot slot wilt de consument in Roosendaal over meer informatie beschikken zodat zij meer leren over de mogelijkheden van ROOS24.

De hoofdvraag, die beantwoord wordt door middel van dit onderzoeksrapport, is:

“Hoe kan de binding tussen stakeholders en de binnenstad worden vergroot door middel van een loyaliteitsprogramma, zodat het ‘community gevoel’ in Roosendaal stijgt?”

De conclusie van het onderzoek, en het antwoord op de hoofdvraag, is dat het huidige loyaliteitsprogramma de gegeven aanbevelingen dient te implementeren om het community gevoel te laten stijgen. Deze aanbevelingen zijn: de manier van communicatie aanpassen en de pas koppelen aan de maandelijkse evenementen in Roosendaal. Doordat er nieuwe data gegenereerd wordt, kan ROOS24 het loyaliteitsprogramma persoonlijker te maken, hierdoor stijgt het ‘community gevoel’.

Aanbevelingen

Alle onderzoekresultaten hebben geleid tot aanbevelingen voor beide steden. Door deze aanbevelingen, kan Arnhem en Roosendaal met hun loyaliteitsprogramma de binding vergroten tussen de bewoners en de ondernemers. Daarnaast zullen de aanbevelingen helpen om een community te creëren tussen de bewoners. Aan de hand van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen tot stand gekomen:

Aanbevelingen Arnhem

Aanbeveling 1: Stel een communicatieplan op voor het loyaliteitsprogramma.

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat er op dit moment geen communicatieplan is opgesteld voor de cadeaukaart DIPA. Het advies voor het PBA stadsregieteam is om een communicatieplan op te gaan richten voor het loyaliteitsprogramma. Uit het onderzoek blijkt dat 80% van de Arnhemse consumenten de huidige cadeaukaart niet kent. Door een communicatieplan op te stellen, wordt er verwacht dat het opkomende loyaliteitsprogramma meer bekendheid krijgt onder de consumenten. Het doel dat wordt opgesteld is dat 30% van de Arnhemse consumenten het loyaliteitsprogramma binnen één jaar kent.

Er wordt geadviseerd om naar diverse onderdelen te kijken bij het opstellen van een communicatieplan:

- Doelgroep bepaling
- Doelstellingen vastleggen
- Hoofdboodschap formuleren
- Communicatiestrategie vastleggen (welke middelen, op welk moment worden deze ingezet)
- Financiële begroting

Door een communicatieplan op te stellen, kan PBA specifiek gericht met haar doelgroep gaan communiceren. Dit zorgt ervoor dat de hoofdboodschap effectief kan worden overgebracht. Door doelstellingen op te stellen, kan de marketing worden gemeten en de doeltreffendheid bij de doelgroep geanalyseerd worden.

Aanbeveling 2: Koppel het loyaliteitsprogramma aan de belevenissen van Arnhem

Wanneer Arnhem ervoor kiest om een loyaliteitsprogramma op te zetten, wordt er geadviseerd om het programma te koppelen met lokale belevenissen. Uit het onderzoek blijkt dat hierdoor mensen zich meer verbonden voelen met de stad. Vier van de zes ondernemers geven aan een kenmerk van Arnhem terug willen te zien in het loyaliteitsprogramma. Daarnaast wilt 33% van de consumenten dat evenementen/uitjes wordt gekoppeld aan het loyaliteitsprogramma. Door te sparen voor unieke lokale belevenissen, zal de consument Arnhem op een unieke manier leren kennen. Voorbeelden van deze belevenissen zijn: meetrainen met Vitesse en dieren voeren in Burgers Zoo.

Door een poll op de website te zetten, kan de consument haar kennis delen over een unieke belevenis. Dit zorgt ervoor dat de relatie tussen de consument en het loyaliteitsprogramma wordt versterkt. Door deze betrokkenheid, ontstaat er een community onder de consumenten.

Aanbevelingen Roosendaal

Aanbeveling 1: Koppel de Roospas aan de evenementen in Roosendaal

Officieel is ROOS24 afgeleid van het loyaliteitsprogramma Shop&TheCity (zie case Sint-Truiden). Dit programma geeft de consument de mogelijkheid om de pas te besteden op evenementen. Roosendaal staat bekend om haar evenementen, is het advies om de Roospas hier dan ook aan te koppelen. Hierdoor is de kans groter dat ROOS24 een bredere doelgroep bereikt. Op dit moment bestaat de doelgroep voornamelijk (67%) uit vrouwen tussen de 40 en 50 plus (zie bijlage 4.2). Ook de jongeren, die blijven toenemen door de komst van hogescholen, zijn een interessante doelgroep om op in te spelen. Naast de koppeling met de evenementen zou dit ook breder getrokken kunnen worden door de pas te kunnen besteden bij de plaatselijke bioscoop of het beschikbaar stellen van werkruimtes etc. Doordat de pas meerwaarde krijgt, heeft de consument meer beleving bij de pas. Hierdoor groeit het 'community gevoel'. Daarnaast is de insteek van ROOS24 vooral voordeel, door het sparen van korting en kans op prijzen. Een advies zou zijn om ook op voorrang en voorrecht in te spelen (dit mist nog in Roosendaal). Uit de consumentenenquête is ook gebleken dat 20% van de respondenten behoefte heeft aan privileges als toevoeging aan het huidige programma (zie bijlage 4.10)

Aanbeveling 2: Verander de manier van communicatie

Het advies is om de volgende aanbevelingen te implementeren bij het huidige communicatiebeleid:

- Persoonlijke avonden voor ondernemers om in te stappen
- Vergaderingen met ondernemers over puntinvulling en informatieverstopping richting de consument
- Onderzoek consumentenbehoefte
- Informatiemiddagen/evenementen voor bewoners
- Marketing uitbreiden naar buitengebied
- Vergadering bewoners

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat er voorafgaand geen onderzoek is gedaan naar de behoefte van de consument. Nu krijgt ROOS24 meer inzicht in de gegevens van de klant door middel van nieuwe data, maar deze stap had andersom moeten zijn. Hierdoor is het advies aan ROOS24 om een klantonderzoek uit te voeren en de werkelijke behoefte van de klant te achterhalen. Hierbij dienen zij een communicatieplan op te stellen en de marketingstrategie te veranderen. ROOS24 is nu vooral bekend in het binnen gebied. Om de bekendheid te vergroten, is het advies om dit breder te trekken om ook het buitengebied te bereiken. Daarnaast is het advies om de boodschap duidelijker over te brengen naar de consument; dit om de onduidelijkheid en de vergetelheid te voorkomen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van informatiemiddagen/evenementen in het centrum te houden. De consument moet meer bij het proces betrokken worden. Daarnaast is het advies om ook samen met de ondernemers om de tafel te gaan om de communicatie te verbeteren. De ondernemers kunnen op deze manier inzicht krijgen in dezelfde klanten die zij hebben, hoe zij gezamenlijk acties kunnen verzinnen om de consument te prikkelen en hen fris te maken, zodat de pas niet vergeten wordt. Daarnaast is het advies aan de ondernemers om de punteninvulling te heroverwegen en 1 lijn te trekken qua beloningen. Hierdoor ziet de consument meerwaarde in hun gespaarde punten en vermijdt ROOS24 het airmiles principe.

Bibliografie

Boeken

Visser, M., Sikkinga B. (2015) *Basisboek Online Marketing*. 2^e druk, Houten, Noordhoff Uitgevers.

Broekhoff M., Stumpel, H., Kooiker, R. (2015) *Marktonderzoek*. 9^e druk. Houten, Noordhoff Uitgevers.

Online boek

Vosjan, T., Haas, N., Wiegerink, K. (2019). *Gastvrije binnensteden successen en lessen*. Geraadpleegd op 25 april 2019 van <https://www.retailinsiders.nl/docs/b8958f86-ff88-4993-a49c-4f2b5754b3c7.pdf>

Internetbronnen

Adformatie. (2003, 22 december). *Vier kritische succesfactoren in loyaliteitsprogramma's*. Geraadpleegd 25 mei 2019, van <https://www.adformatie.nl/gedragsverandering/vier-kritische-succesfactoren-loyaliteitsprogrammas>

Alexander, M., & Jakobs, W. (2017, 22 oktober). Groen Arnhem. Geraadpleegd op 25 mei 2019, van <https://www.bloeiinarnhem.nl/groen-arnhem/>

Arnhem. (2019, 16 april). Mantelzorgcompliment. Geraadpleegd op 10 mei 2019, van https://www.arnhem.nl/inwoners/zorg_en_welzijn/Mantelzorg/mantelzorgcompliment

Avontuur, P. (2016, 28 december). *Citymarketing: zo maak je van je stad een winter-hotspot*. Geraadpleegd 26 mei 2019, van <https://www.frankwatching.com/archive/2016/12/28/citymarketing-zo-maak-je-van-je-stad-een-winter-hotspot-case/>

Beerda, H. (2019, april). 5e strategische merkanalyse van de stad Arnhem. Geraadpleegd op 24 mei 2019, van <file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/190417-samenvatting%20Merkanalyse%20Arnhem.pdf>

Bijmolt, et al.(2017, maart). Multi-Tier loyalty programs to stimulate customer engagement. Geraadpleegd op 13 mei 2019, van https://www.researchgate.net/publication/315655172_Multi-Tier_Loyalty_Programs_to_Stimulate_Customer_Engagement+

Bijmolt, T. H. A. (2008a, januari). Loyaliteitsprogramma's. Geraadpleegd op 30 april 2019, van <https://docplayer.nl/3268884-Loyaliteitsprogramma-s.html+>

Bijmolt, T. H. A. (2008b, januari). Loyaliteitsprogramma's. Geraadpleegd op 30 april 2019, van [file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2616/Attachments/rugcic_rapportimpressie_2018023478\].pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2616/Attachments/rugcic_rapportimpressie_2018023478].pdf)

Binnenstad Arnhem. (2017). Jaarverslag 2017. Geraadpleegd op 5 mei 2019, van file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/20180607%20Jaarverslag%202017%20PBA_.pdf

Binnenstad Arnhem. (2018). Jaarverslag 2018. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van <https://jaarverslag2018.binnenstadarnhem.nl/>

- Binnenstad Arnhem. (2018, maart). Rapportage maart 2018. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van https://binnenstadarnhem.nl/wp-content/uploads/2018/03/BinnenstadArnhem_rapportage_maart_2018.pdf
- Binnenstad Arnhem. (2019, februari). Tussenrapportage februari 2019. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van https://binnenstadarnhem.nl/wp-content/uploads/2019/03/tussenrapportage_februari_2019.pdf
- Binnenstad Arnhem. (2019, maart). Funshopgids 2018 Arnhem. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van http://jaarverslag2018.binnenstadarnhem.nl/wp-content/uploads/2019/03/Funshopgids_2018_Arnhem.pdf
- Binnenstad Arnhem. (2019, maart). Binnenstadindex 2018. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van http://jaarverslag2018.binnenstadarnhem.nl/wp-content/uploads/2019/03/PB_PBA_binnenstadindex_2018.pdf
- Bloemer, et al.(2010). Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit? Geraadpleegd op 16 mei 2019, van <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/95279/95279.pdf>
- Buffing, W. (2017 juli). *Winkelpersoonlijkheid, zelfcongruentie en de 'voorraad' loyale klanten*. Geraadpleegd 25 mei 2019, van <http://www.hva.nl/create-it/gedeelde-content/publicaties/publicaties-algemeen/crossmedia/winkelpersoonlijkheid-zelfcongruentie-en-de-%E2%80%98voorraad%E2%80%99-loyale-klanten.html>
- Business Model Canvas*. (z.d.). Geraadpleegd 22 maart 2019, van https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/organisatievernieuwing/business-model-canvas/?gclid=CjwKCAjw7MzkBRAGEiwAkOXeXB8F7V2GXCWAKz-9wW4lCuQwIXxBPVZ1oce2Gvm4p4WQBMPGQbSYIxoCFHoQAvD_BwE
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019). Europese webwinkels zetten 1,6 miljard om in Nederland. Geraadpleegd op 29 mei 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/18/europese-webwinkels-zetten-1-6-miljard-om-in-nederland>
- Cox, D. (2016, 12 December). Soft Benefits Of Channel Loyalty Programs Have Staying Power. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://www.demandgenreport.com/features/demanding-views/soft-benefits-of-channel-loyalty-programs-have-staying-power>
- Customer Insight Group. (2017, 7 maart). 30 Ideas for Customer Loyalty Programs. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://www.customerinsightgroup.com/loyaltyblog/30-ideas-for-customer-loyalty-programs>
- Customer journey: wat is de reis van jouw klant?* (z.d.). Geraadpleegd 22 maart 2019, van <https://gototalbranding.nl/customer-journey/>
- Dan den Ploeg, H. (2017). Bezoekers Arnhem willen ook na zes uur shoppen. Geraadpleegd op 24 mei 2019, van <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/152394/bezoekers-arnhem-willen-ook-na-zes-uur-shoppen>
- Dawkhar, S. S. (2016, april). Multi Partner Loyalty Programs: Perception and Preferences. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <http://www.indjst.org/index.php/indjst/article/viewFile/92151/68941>

- De Bie, W. (2014, 28 augustus). Waarom mensen deelnemen aan een loyaliteitsprogramma. Geraadpleegd op 23 mei 2019, van <https://www.magneds.com/magnews/waarom-mensen-deelnemen-aan-een-loyaliteitsprogramma>
- De Bie, W. (2016, 11 juli). Loyale klanten belonen: wanneer is het juiste moment? - Emerce. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://www.emerce.nl/best-practice/loyale-klanten-belonen-wanneer-is-juiste-moment>
- De Bijenkorf. (2019). Bijenkorf card. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://www.debijenkorf.nl/de-bijenkorf-card>
- den Ridder, H. (2018, 20 december). *Het gaat helemaal niet zo slecht met het winkelbestand in Roosendaal*. Geraadpleegd 13 mei 2019, van <https://www.bndestem.nl/roosendaal/het-gaat-helemaal-niet-zo-slecht-met-het-winkelbestand-in-roosendaal~a7b8fef6/>
- Dorotic, M. (2009). Do vendors benefit from marketing actions in a multi-vendor loyalty program. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van <https://www.rug.nl/research/portal/files/2658808/SOM09001.pdf>
- Eelants, M. (2017). Golden Circle van Simon Sinek. Geraadpleegd op 26 mei 2019, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>
- Ensie. (z.d.). Betekenis belang. Geraadpleegd op 30 mei 2019, van <https://www.ensie.nl/betekenis/belang>
- Eskes, M., & Van Rikxoort, B. (2017, 22 februari). Behoeftedonderzoek klantenkaart binnenstad Arnhem. Geraadpleegd op 29 mei 2019, van https://www.cmihva.nl/wp-content/uploads/2018/05/behoeftedonderzoek-klantenkaart-binnenstad-arnhem_hva.pdf
- Garai, T. (2019, 21 Februari). Why Tiered Loyalty Programs Are Attractive For Customers. Geraadpleegd op 13 mei 2019, van <https://antavo.com/blog/tiered-loyalty-programs>
- Gevers, L. (2011, juni). Een analyse van service. Geraadpleegd op 18 mei 2019, van https://essay.utwente.nl/62819/1/Lisan_Gevers_public.pdf
- Hart voor de Binnenstad. (2017). *Organisatie - Hart voor de Binnenstad*. Geraadpleegd 22 mei 2019, van <https://www.hartvoordebinnenstad.nl/organisatie/>
- Hart voor de Binnenstad. (2017). *Roosendaalse ondernemers onderzoeken kansen loyaltyprogramma*. Geraadpleegd van <https://www.hartvoordebinnenstad.nl/assets/uploads/2018/01/Verslag-werkbezoek-Sint-Truiden.pdf>
- Hoe werkt het?* • Shop & The City. (2019). Geraadpleegd 5 mei 2019, van <http://shopandthecity.be/nl/hoe-werkt-het>
- Informatie over Roosendaal (update 2019!)*. (2019, 9 mei). Geraadpleegd 12 mei 2019, van <https://allecijfers.nl/gemeente/roosendaal/>
- Hou van Arnhem. (2019, 23 maart). "Dit is pas Arnhem" bang voor verlies ondernemers bij geen mantelzorgers. Geraadpleegd op 7 mei 2019, van <http://houvanarnhem.nl/is-arnhem-bang-verlies-ondernemers-geen-mantelzorgers/>

- Janssen. (2019, 14 mei). *HOE MAAK JE EEN STAKEHOLDERSANALYSE?* [PDF]. Geraadpleegd 22 mei 2019, van <file:///Users/Maaike/Downloads/HOE%20MAAK%20JE%20EEN%20STAKEHOLDERSANALYSE.pdf>
- Kentaa. (z.d.). *Loyaliteitsprogramma's in de non-profitsector*. Geraadpleegd 26 mei 2019, van <https://www.kentaa.nl/nieuws/loyaliteitsprogramma-s-in-de-non-profitsector>
- Korte, G. (2011, 8 november). GAP model of servqual model. Geraadpleegd op 18 mei 2019, van <http://gossekorte.blogspot.com/2011/11/gap-model-of-servqual-model.html>
- Lansen, D. (2017, 2 november). *Krijg in 3 stappen grip op je winkelgebied | INretail*. Geraadpleegd 20 mei 2019, van <https://www.inretail.nl/nieuws/in-3-stappen-grip-op-je-winkelgebied/>
- Lazarus, I. (2016, 23 december). *Het geheim: De Customer Journey*. Geraadpleegd 22 maart 2019, van <https://www.mijnmarketing.com/blog/het-geheim-de-customer-journey/>
- Leenheer, J. (2006, januari). Loyaliteitsprogramma's in de Nederlandse detailhandel: Adoptie en effectiviteit. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van https://www.researchgate.net/publication/265038877_Loyaliteitsprogramma's_in_de_Nederlandse_detailhandel_Adoptie_en_effectiviteit
- Middelkamp, M. (2012, maart). Scriptie master communication studies. Geraadpleegd op 12 mei 2019, van https://essay.utwente.nl/61811/1/Middelkamp_Marloes_-_s_0164143_scriptie.pdf
- Nederlandse Encyclopedie. (2017, 28 februari). *Encyclo - Virtueel Platform 'Ketens & Netwerken'*. Geraadpleegd 24 mei 2019, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10183>
- Pilat Advies. (2019, mei). Hoe maak je een stakeholderanalyse. Geraadpleegd op 19 mei 2019, van [file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2616/Attachments/HOE%20MAAK%20JE%20EEN%20STAKEHOLDERSANALYSE\[3554\].pdf](file:///C:/Users/Gebruiker/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/2616/Attachments/HOE%20MAAK%20JE%20EEN%20STAKEHOLDERSANALYSE[3554].pdf)
- Ptchelintseva, A. (2018, 10 augustus). *De kritische succesfactoren voor een succesvol loyaliteitsprogramma*. Geraadpleegd 24 mei 2019, van <https://www.emerce.nl/knowledgebase/belangrijkste-drijfveren-succesvol-loyaliteitsprogramma>
- ROOS24: het nieuwe loyaltyprogramma - Hart voor de Binnenstad. (2018, 31 mei). Geraadpleegd 12 mei 2019, van <https://www.hartvoordebinnenstad.nl/roos24-het-nieuwe-loyaltyprogramma/>
- Roosendaal informatie. (z.d.). Geraadpleegd 13 mei 2019, van <https://www.steden.nt/nederland/roosendaal/>
- Selis, D. (2019, 12 april). *Vanaf dit najaar gratis parkeren in Sint-Truiden met digitale klantenkaart*. Geraadpleegd 6 mei 2019, van <https://myprivacy.persgroep.net/?siteKey=Uqxf9TXhjmaG4pbQ&callbackUrl=https%3a%2f%2fwww.hln.be%2fprivacy-wall%2faccept%3fredirectUri%3d%2fin-de-buurt%2fsint-truiden%2fvanaf-dit-najaar-gratis-parkeren-in-sint-truiden-met-digitale-klantenkaart%257Ea39f3e37%2f>

- Smart City bv. (2018, 29 januari). Smart City - Hart voor de Binnenstad. Geraadpleegd 22 mei 2019, van <https://www.hartvoordebinnenstad.nl/projecten/smart-retail-city/>
- Smart City BV, & van Rooij, S. (2019, 17 april). *Kwartaalrapportage ROOS24* [Rapport]. Geraadpleegd 15 mei 2019
- Spijkers, L. (2017, 4 september). *Waarom een loyaliteitsprogramma?* Geraadpleegd 25 mei 2019, van <https://www.loyaltyfacts.nl/marktcijfers/waarom-een-loyaliteitsprogramma/>
- ST Makelaars. (2019, maart). Retailscan Arnhem 2018. Geraadpleegd op 16 mei 2019, van <https://stmakelaars.nl/uploads/media/15/bedrijfshuisvesting/Retailscan%20Arnhem%202018%20final.pdf>
- Studio Mockingbird. (z.d.). DIT IS PAS ARNHEM. Geraadpleegd op 11 mei 2019, van <https://www.studiomockingbird.nl/dit-is-pas-arnhem>
- Terpstra, F. (2010, 26 april). Wat is een community? Geraadpleegd op 30 mei 2019, van <https://freerokterpstra.wordpress.com/2010/04/26/wat-is-een-community-2/>
- Tuk, Y. (2015, 9 november). Loyaliteitsprogramma's dood? Betrokkenheid is springlevend. Geraadpleegd 26 mei 2019, van <https://www.emerce.nl/achtergrond/loyaliteitsprogrammas-dood-betrokkenheid-springlevend>
- Van Dijk, J. (2012, 22 mei). *Het communitygevoel: de sleutel tot succesvolle dialoog & cocreatie - Frankwatching*. Geraadpleegd 26 mei 2019, van <https://www.frankwatching.com/archive/2012/05/22/het-communitygevoel-de-sleutel-tot-succesvolle-dialoog-cocreatie/>
- Van Leeuwen, A. (2016, april). INDIVIDUELE CULTURELE WAARDES EN LOYALITEITSPROGRAMMA'S. Geraadpleegd op 30 april 2019, van <http://www.scriptiesonline.uba.uva.nl/document/646704>
- van Leeuwen, S. (2011 augustus). *Klantloyaliteit in de 21e eeuw*. Geraadpleegd 1 mei 2019, van <https://www.indora.nl/wp-content/uploads/2013/06/E-book-Klantloyaliteit-in-de-21e-eeuw.pdf>
- van der Ploeg, R. (2014, 2 januari). *Wat is loyaliteit en klantloyaliteit?* Geraadpleegd 3 mei 2019, van <https://www.customeyes.nl/kennis/themas/wat-is-loyaliteit-en-klantloyaliteit/>
- VVV Roosendaal. (z.d.). *VVV Roosendaal - Shopping Roosendaal*. Geraadpleegd 25 mei 2019, van <http://vvvroosendaal.nl/content/shopping-roosendaal>
- Whitepaper. (2017). Op zoek naar je DNA. Geraadpleegd op 30 mei 2019, van https://www.communicatiekrachten.nl/wp-content/uploads/2017/12/CK_Whitepaper-op-zoek-naar-je-DNA.pdf