



Stappenplan

loyaliteitsprogramma

voor winkelgebieden

Inleiding

Het aantal passanten in de Nederlandse winkelstraten loopt al een aantal jaar terug. Daar staat tegenover dat tijdens een bezoek wel vaker iets gekocht wordt. En dat ze vaak langer in winkelgebieden verblijven. Stakeholders in winkelgebieden zoeken dan ook naar manieren om hun gebied aantrekkelijker te maken voor bezoekers. Steeds vaker wordt hierbij gedacht aan een loyaliteitsprogramma, maar als men daadwerkelijk inhoud wil geven aan een dergelijk programma belanden veel partijen op onbekend terrein. Dan ontstaan relevante vragen als: Hoe ontwikkel je een loyaliteitsprogramma? Wie is de eigenaar van het programma? Welke leveranciers zijn er? Hoe lang duurt de ontwikkeling? Wie gaat het programma beheren? Hoe financier je zo'n programma?

Het stimuleren van loyaliteit in winkelgebieden heeft als doel te zorgen dat bezoekers vaker komen, meer besteden, langer verblijven en meer aanbevelen. Loyaliteit wordt vooral beïnvloed door de ervaringen die bezoekers opdoen: het gaat dan om aspecten van een winkelgebied:

- schoon, veilig en compleetheid winkelgebied,
- kwaliteit van faciliteiten zoals parkeren, openbare toiletten, pleinen, etc.,
- kwaliteit en kwantiteit van voorzieningen, zoals retail, horeca, cultuur, entertainment en recreatie,
- sociale interacties in het gebied.

Een loyaliteitsprogramma voor winkelgebieden wordt nog wel eens verward met een loyaliteitssysteem zoals een spaarsysteem, maar zo'n systeem is 'slechts' een van de instrumenten die gebruikt kan worden om een loyaliteitsprogramma te realiseren. Een loyaliteitsprogramma bevat veel meer elementen, zoals communicatie (marketing en promotie), socialmediastrategie, evenementen, online strategie (website, webwinkel e.d.), openbare ruimte (pleintjes e.d.), mensen (bijvoorbeeld winkel- en horecapersoneel etc.) en services/voorzieningen.

Een loyaliteitsprogramma voor een binnenstad of winkelgebied kan pas effectief en succesvol zijn als bovengenoemde elementen onderling goed op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken. Daarbij is participatie van alle relevante stakeholders en een goede onderlinge samenwerking cruciaal. Winkelgebieden kennen verschillende belanghebbenden die allemaal gebaat zijn bij een actieve, aantrekkelijke en economisch levensvatbare omgeving waar bezoekers en inwoners graag en met enige regelmaat verblijven en consumeren. De belangrijkste zijn de lokale bedrijven en instellingen (winkeliers, horeca, recreatie, cultuur), de gemeente en de vastgoedpartijen, en niet te vergeten de bezoekers en inwoners van het gebied. Stakeholders hebben samen de belangrijke taak om het 'waarom' te bepalen van een loyaliteitsprogramma, voordat ze een definitieve keuze maken en aan de slag gaan.



Retailinnovatielab Loyaliteit

Met de lokale labs wil de Retailagenda inzicht krijgen in het hoe, wat en waarom van loyaliteitsprogramma's en tevens de succes- en faalfactoren in kaart brengen. In maart 2019 is de Retailagenda, in samenwerking met platform De Nieuwe Winkelstraat, gestart met het retailinnovatielab Loyaliteit. Daarbij is een aantal winkelgebieden onder het motto *learning by doing* gestart met het opzetten van een loyaliteitsprogramma voor hun gebied. De volgende gebieden zijn in maart 2019 gestart met hun deelname aan het retailinnovatielab. Zij bevinden zich allemaal in een verschillende fase van de ontwikkeling van een loyaliteitsprogramma.

Gouda

De gemeente Gouda heeft de afgelopen jaren haar marketing vooral gericht op het trekken van toeristen (zowel buitenlanders als dagjesmensen) met de propositie van horeca, cultuur(historie), ambachten (incl. kaas en stroopwafels) en een gevarieerd winkelaanbod. De gemeente is hiermee tot nu toe erg succesvol en het aantal toeristen dat Gouda bezoekt is sterk toegenomen. De gemeente wil in de komende jaren meer aandacht besteden aan twee andere doelgroepen dan de toeristen (zonder deze belangrijke doelgroep te verwaarlozen), namelijk inwoners van Gouda enerzijds en bezoekers uit de regio anderzijds.

Woerden

Woerden hoopt met een loyaliteitsprogramma's zowel meer traffic in de binnenstad te genereren (met name doordeweeks) als de verblijfsduur van bezoekers te verlengen. Woerden wil haar loyaliteitsprogramma vooral richten op de inwoners van Woerden zelf en de inwoners uit de omliggende kernen, omdat dit de doelgroep is die zich aangesproken voelt door 'boodschappenstad' Woerden.

Roosendaal

Roosendaal richt zich met haar loyaliteitsprogramma vooral op de inwoners van Roosendaal en bezoekers uit de regio. Roosendaal had bij de start al een aantal onderdelen van een loyaliteitsprogramma al gerealiseerd (zoals de Roospas en het Roos24 platform voor consumenten) en is met name op zoek naar verbeteringen van deze onderdelen.

2

Arnhem

Platform Binnenstad Arnhem (PBA) is op zoek naar een loyaliteitsprogramma, waarin de identiteit van Arnhem als Stad van de Beleving centraal staat, en waar de voordelen van deelname op het gebied van deze belevingen moeten liggen, en niet op het ontvangen van kortingen. Het gaat dus niet alleen om het bieden van voordeel, maar ook om voorrecht en voorrang. De doelgroep zijn niet de koopjesjagers, maar de inwoners, bezoekers uit de regio en toeristen die oprecht komen om te genieten van wat Arnhem aan beleving te bieden heeft.

Er hebben verschillende sessies plaatsgevonden, zowel lokaal als landelijk. Er zijn gesprekken met de gemeenten en stakeholders gevoerd om vast te stellen welke stappen het gebied moet doorlopen om tot een passend loyaliteitsprogramma te komen. Op basis van deze input is per lokaal lab een plan van aanpak gemaakt.

TMO-onderzoek lokale labs

Studenten van TMO Fashion Business School hebben voor de vier winkelgebieden een onderzoek uitgevoerd naar het draagvlak voor een loyaliteitsprogramma bij de lokale stakeholders en inwoners. Uit het onderzoek bleek onder andere dat er bij zowel lokale stakeholders als bij consumenten bij twee van de vier deelnemers geen sterke behoefte was aan een loyaliteitsprogramma. Een belangrijke reden hiervoor is dat loyaliteitsprogramma's doorgaans technologie gedreven zijn en niet goed aansluiten bij het DNA of de identiteit van een binnenstad. Hier ligt een relevante verbinding met het retailinnovatielab van de Retailagenda dat gericht is op sociale meerwaarde.

Onderzoek aanbieders

Daarnaast zijn een tiental leveranciers van loyaliteitssystemen en/of loyaliteitsprogramma's gevraagd deel te nemen aan een onderzoek. De ervaringen met de vier lokale labs en het onderzoek onder leveranciers vormen – naast deskresearch en de ervaringen van de auteurs met vergelijkbare projecten – de basis voor deze publicatie.

Op basis van de lessen uit de lokale labs en het onderzoek onder leveranciers is een stappenplan opgesteld voor stakeholders van een winkelgebied om samen een succesvol loyaliteitsprogramma te starten en deze duurzaam te laten bestaan. Alle noodzakelijke stappen komen hierbij uitgebreid aan bod.

Stappenplan

Het doel van een loyaliteitsprogramma is ervoor te zorgen dat een winkelgebied beschikt over een onderscheidende belevingssignatuur* die het gebied toekomstbestendig maakt. Uit zowel de lokale labs en het onderzoek onder leveranciers van loyaliteitssystemen en -programma's, als uit diverse andere onderzoeken bij gemeenten en leveranciers is het belang van een gedegen voorbereiding en een planmatige aanpak gebleken. In het stappenplan zijn drie fases te onderscheiden:

- 1 **Kwartiermaken:** draagvlak creëren en opzetten organisatie
- 2 **Project:** ontwikkelen en invullen van het loyaliteitsprogramma
- 3 **Beheer:** borging en verbeteren loyaliteitsprogramma

In de volgende hoofdstukken komen de drie fases met de bijbehorende stappen aan bod.

	FASE 1 KWARTIERMAKEN	FASE 2 ONTWIKKELEN	FASE 3 BEHEREN
1	kwartiermaker aanstellen	4	belevingssignatuur uitwerken
2	stakeholders mobiliseren	5	vereisten loyaliteitsprogramma opstellen
3	stuurgroep en projectorganisatie inrichten	6	stakeholders informeren, obstakels wegnemen
		7	kortetermijnsuccessen genereren en resultaten meten
		8	touchpoints evalueren en verbeteren
		9	loyaliteitsprogramma borgen



De term 'belevings-signatuur' (experience signature) is afkomstig van het adviesbureau Fitch, dat is gespecialiseerd in het ontwerpen van merken en retailformules. Fitch richt zich met name op grote merken en retailketens (Miele, Dell, Lego, T-Mobile, Hilton, Lowe's, Nestle, Ikea, Ford, etc.).

FASE 1 Kwartiermaken

De behoefte aan een loyaliteitsprogramma ontstaat meestal tijdens gesprekken tussen gemeente en ondernemers, waarbij de gemeente wordt gevraagd een (nog) actievere rol te vervullen bij het aantrekkelijk maken van een gebied. In deze opstartfase is er nog geen projectorganisatie beschikbaar die verantwoordelijk is voor het realiseren van het loyaliteitsprogramma voor het betreffende winkelgebied. Het is wel van belang dat in deze fase al een ‘trekker’ wordt aangewezen, een zogenaamde kwartiermaker.

STAP 1 | KWARTIERMAKER AANSTELLEN

Bij drie van de vier deelnemende labs bleken de rollen van kwartiermaker en die van projectleider door elkaar te lopen. Hoewel dit dezelfde persoon kan zijn, bleek ook dat het verstandig is de verschillende fases te onderscheiden. De kwartiermaker effent het pad, waarna de projectleider en zijn team gericht aan de slag kunnen.

Na afloop van de opstartfase kan besloten worden of er voor deze trekkersrol iemand anders gekozen moet worden, omdat in de latere fases kennis en vaardigheden worden verlangd die de kwartiermaker mogelijk niet in huis heeft.

STAP 2 | STAKEHOLDERS MOBILISEREN

Het opzetten van een loyaliteitsprogramma voor een winkelgebied vergt een gezamenlijke inspanning van alle stakeholders. Daarbij is het cruciaal goed inzicht te hebben in de diverse belangen van deze stakeholders. Een kwartiermaker moet de belangrijkste stakeholders identificeren en diens belangen in kaart brengen. Zonder deze kennis is het voor de kwartiermaker vrijwel onmogelijk om alle betrokken partijen goed te managen.

Veel loyaliteitsprojecten in winkelgebieden zijn uiteindelijk op niets uitgelopen, omdat de focus vooral op het instrumentarium lag (vaak digitale technologie) en niet op de behoefte van de diverse stakeholders (inclusief bezoeker). Dit komt doordat de kwartiermaker (en later ook de producteigenaar) vaak niet weet welke stakeholders er zijn en welke positieve bijdrage of negatieve invloed zij kunnen hebben op de introductie en continuïteit van het loyaliteitsprogramma.

Wat doet een kwartiermaker?

Een kwartiermaker werkt in opdracht van een organisatie in (meestal) de publieke sector. Deze opdrachtgever heeft een idee, maar er moeten nog allerlei zaken geregeld worden om dit idee uit te werken en het project op te zetten. De taken van de kwartiermaker zijn de voorbereiding en uitwerking van het idee, het samenbrengen van partijen, zorgen dat er besluitvorming komt en het opzetten van de praktische uitvoering. Uiteindelijk kan het project door een projectleider (eventueel de kwartiermaker zelf) overgenomen worden.

Wat moet een kwartiermaker kunnen?

Een kwartiermaker moet specifieke vaardigheden hebben om de opzet en uitvoering van een loyaliteitsprogramma voor winkelgebieden succesvol te laten verlopen. Zo moeten kwartiermakers alle stakeholders kunnen aansturen (stakeholdermanagement) op basis van vertrouwen zonder een formele positie in (een van) de betrokken organisatie(s) te hebben. Een kwartiermaker moet creatief zijn, nieuwe manieren kunnen bedenken om het doel te bereiken en flexibel in kunnen spelen op de situatie. Ook moeten kwartiermakers kunnen omgaan met onzekere situaties en zijn onderhandelingsvaardigheden belangrijk. Ervaring met veranderingsprocessen in binnensteden is uiteraard een belangrijke pre.

Bron: Kwartiermakersgilde, met aanpassingen ten behoeve van loyaliteitsprogramma's voor winkelgebieden



Loyaliteit in Gouda

Gouda heeft de afgelopen jaren het budget en andere resources voor city marketing vooral gericht op het aantrekken van toeristen met de propositie van horeca, cultuur(historie), ambachten en een gevarieerd winkelaanbod. De gemeente is hier erg succesvol mee geweest en het aantal toeristen dat Gouda bezoekt is de afgelopen jaren sterk toegenomen. Echter, de bestedingen in de binnenstad namen niet toe doordat inwoners uit de eigen stad en regio wegbleven. Dit heeft de gemeente doen besluiten om te onderzoeken of een loyaliteitssysteem een rol kan spelen in het aantrekken van deze doelgroepen. Met als voorwaarde dat hier voldoende draagvlak voor zou zijn bij alle andere stakeholders. Dit lukte niet doordat de lokale samenwerking onvoldoende was. De gemeente heeft besloten om eerst te investeren in een kwartiermaker om de overall management van de stakeholders op orde te krijgen.

Om een duidelijk beeld te krijgen van de lokale stakeholders kan gebruikgemaakt worden van de lijst hierna:

Type stakeholders	Voordelen die zij kunnen bieden aan de uitvoeringsorganisatie van het loyaliteitsprogramma
Bezoekers van het winkelgebied	Meer omzet
Potentiële bezoekers van het winkelgebied (doelgroepen)	Toekomstige omzet
Ondernemingen (winkeliers, horeca, recreatie, parkeergarages, fietsenstallingen, theaters, bioscopen, musea etc.)	Producten, diensten, communicatie met consumenten, conversatiewaarde, belevingswaarde, sociale meerwaarde, funding (via o.a. BIZ)
Politici (o.a. wethouders, raadsleden)	Publieke support
Lokale overheid	Voorzieningen, funding, infrastructuur
Partners (o.a. lokale verenigingen – sport, cultuur e.d.)	Netwerk, samen organiseren van activiteiten, promoties en evenementen
Pers	Positieve aandacht, gebaseerd op feiten
Centrummanagement	Leiderschap, projectmanagement, uitvoerende capaciteit
Vastgoedorganisaties	Voorzieningen, funding, infrastructuur
Dienstverleners en leveranciers	Kennis en advies, instrumenten (bv. loyaliteitssysteem, website, app), infrastructuur (bv. publiek wifi), fysieke ruimte voor bijeenkomsten, city marketing en promotie
Inwoners van het winkelgebied	Acceptatie, support, omzet
Belangenorganisaties (o.a. brancheverenigingen als INretail zijn steeds meer actief op lokaal niveau)	Invloed, kennis en advies

Zodra de kwartiermaker voor het winkelgebied de relevante stakeholders in kaart heeft gebracht, kan per type stakeholder gestructureerd informatie worden verzameld. Hierbij gaat het minimaal om de volgende informatie:

- de mate waarin en de wijze waarop zij **actief betrokken** willen worden bij het loyaliteitsprogramma (inzet);
- hun **houding/belangen** ten aanzien van een loyaliteitsprogramma. Op basis hiervan kunnen de stakeholders als volgt worden ingedeeld:
 - stakeholders die een positief belang hebben bij het loyaliteitsprogramma: zij willen dat het een succes wordt;
 - stakeholders die een negatief belang hebben bij het loyaliteitsprogramma: zij willen dat het geen succes wordt;
 - stakeholders die geen belang hebben bij het loyaliteitsprogramma (neutraal of alleen een persoonlijk belang) en die niet geïnteresseerd zijn in het slagen of falen van het loyaliteitsprogramma.
- hun **invloed op de opzet en uitvoering van een loyaliteitsprogramma**. Er zijn stakeholders die uitsluitend op basis van hun formele, hiërarchische positie invloed hebben en/of uitoefenen. Denk hierbij aan stakeholders op hoog bestuurlijk of managementniveau. Naast deze formele vorm van invloed zijn er mensen die dankzij hun (informele) leiderschap en uitstraling (charisma) een sterke status of reputatie bij hun collega's hebben en zo op informele wijze invloed kunnen uitoefenen. Voor kwartiermakers is dit ook een belangrijke groep om te volgen.

Als de kwartiermaker of projectleider de specifieke belangen van stakeholders bij het loyaliteitsprogramma kent, helpt dit hem bij het opbouwen van relaties met deze stakeholders. Ze zijn ook beter in staat de stakeholders effectief te managen en berichten zodanig te brengen dat ze beter aansluiten bij het perspectief van elke stakeholder. De uiteenlopende stakeholders kunnen allerlei wensen, eisen en issues hebben die enorm van elkaar verschillen. Wat voor de een heel waardevol is, levert de andere stakeholder totaal niets op. De relatie tussen enerzijds de belangen van een stakeholder en anderzijds zijn (direct/indirecte) invloed op het verloop van het loyaliteitsprogramma, bepaalt voor de kwartiermaker (en later in het proces ook de projectleider) of hij nauw moet samenwerken met de betreffende stakeholder of juist de nodige afstand moet houden. De matrix op de volgende pagina kan de kwartiermaker helpen bij zijn analyse.

	laag	matig	hoog	zeer hoog
zeer hoog	beïnvloeder <i>tevreden houden</i>		sleutelfiguur <i>vertroetelen</i>	
hoog	toeschouwer <i>monitoren</i>		geïnteresseerde <i>informer</i>	
matig				
laag				

Aan de **'toeschouwers'** besteed je als kwartiermaker en/of projectleider zo min mogelijk tijd. Dat wil niet zeggen dat je ze kunt negeren. Volg ze en bepaal periodiek of de positie van deze stakeholders in de matrix zijn verschoven.

Aan de **'beïnvloeders'** besteed je als kwartiermaker relatief weinig tijd. Ze zijn niet echt geïnteresseerd in de voortgang van het loyaliteitsprogramma, en willen alleen maar weten of ze er zelf geen 'last' van krijgen. Ze kunnen echter veel (negatieve) invloed op het verloop van het programma hebben. De strategie is daarom bij deze groep: hou ze tevreden. Dit is voor de kwartiermaker een moeilijke groep om te managen en vraagt om tactische vaardigheden.

Aan de **'geïnteresseerden'** besteed je meer tijd, omdat zij belang hebben bij succes van het loyaliteitsprogramma. Inwoners en bezoekers horen vaak bij deze groep. De strategie voor deze groep is dat de kwartiermaker hen pro-actief op de hoogte houdt van alle ontwikkelingen in het programma, zodat ze betrokken blijven. Dit kan effectief gebeuren via online kanalen als e-mail, blogs, website en dergelijke. Dat kost minder tijd dan regelmatig fysieke voorlichtingsbijeenkomsten te moeten organiseren of op de agenda te staan van allerlei bijeenkomsten en bestuursvergaderingen.

De **'sleutelfiguren'** zijn de stakeholders aan wie een kwartiermaker/projectleider veruit de meeste tijd aan moet besteden. Dit zijn doorgaans centrummanagers, ondernemers en vertegenwoordigers van de gemeente en vastgoedpartijen. Zonder de sleutelfiguren zal het lastig worden om een succesvol loyaliteitsprogramma van de grond te krijgen. Maak altijd tijd voor de sleutelfiguren en benadruk regelmatig het belang van hun actieve bijdrage aan het loyaliteitsprogramma.

Zodra alle posities in kaart zijn gebracht, begint het veranderingsproces dat nodig is voor het ontwikkelen van een succesvol loyaliteitsprogramma voor winkelgebieden pas echt.

De kwartiermaker moet alle stakeholders helpen inzien waarom een loyaliteitsprogramma voor hun winkelgebied noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om deze verandering zo snel mogelijk uit te voeren. Het creëren van een gevoel van noodzaak/urgentie is hier erg belangrijk. Hierdoor ontstaat draagvlak voor dit programma. Een open, eerlijke en overtuigende dialoog is daarvoor noodzakelijk. Zo worden de stakeholders overtuigd van het belang van handelen. De kwartiermaker moet hier vragen van stakeholders beantwoorden, zoals: waarom is dit loyaliteitsprogramma eigenlijk nodig? Voor welk probleem is dit loyaliteitsprogramma een oplossing? Wat gebeurt er als we niets doen?

STAP 3 | STUURGROEP EN PROJECTORGANISATIE INRICHTEN

Als er bij de stakeholders voldoende draagvlak is voor het loyaliteitsprogramma en het gevoel van urgentie groot genoeg is, dan is de kwartiermaker in feite klaar met zijn opdracht. Het stokje kan vervolgens worden overgedragen aan degene die de rol van projectleider van het loyaliteitsprogramma gaat vervullen.

De projectleider representeert de behoeften van alle stakeholders en fungeert in feite als een 'opdrachtgever' van het loyaliteitsprogramma. Zijn taak is om de behoeften en wensen van alle stakeholders te delen met de rest van de projectorganisatie. *User stories* geven de toegevoegde waarde en de behoeften van de gebruikers weer.

De projectleider start met het samenstellen van een stuurgroep die bestaat uit personen die in de stakeholdersanalyse zijn geïdentificeerd als sleutelfiguren. Deze stuurgroep bepaalt de merkbelofte van het winkelgebied (zie stap 5), kent budgetten toe aan de projectorganisatie en bewaakt de resultaten van de activiteiten van de projectorganisatie, en stuurt deze bij wanneer dat nodig is.

Naast het opzetten van een stuurgroep, moet de projectleider in deze stap ook een projectorganisatie samenstellen. Deze kan per winkelgebied verschillen, afhankelijk van de omvang van het winkelgebied en de verwachte complexiteit van het loyaliteitsprogramma. Deze projectorganisatie (inclusief de projectleider) is verantwoordelijk voor een gestructureerde, projectmatige aanpak van het loyaliteitsprogramma. Externe partijen, zoals leveranciers, adviseurs en andere dienstverleners participeren ook in deze projectorganisatie en worden aangestuurd door de projectleider. Leveranciers van loyaliteitsprogramma's beamen in ons onderzoek dat een goede projectmatige aanpak van cruciaal belang is voor een succesvolle implementatie.



SmartCity bv

Een goed voorbeeld van hoe je de projectorganisatie van een loyaliteitsprogramma onderbrengt in een gezamenlijke entiteit is Smartcity BV van de gemeente Roosendaal. Smart (retail) City Roosendaal bv is een organisatie die zich ten doel stelt digitalisering en innovatie in te zetten, zodat ondernemers de consument beter kunnen bereiken. In de organisatie zijn de gemeente, vastgoedpartijen en ondernemers vertegenwoordigd. Smart City Roosendaal bv is eigenaar van drie belangrijke instrumenten die onderdeel vormen van het loyaliteitsprogramma van de binnenstad van Roosendaal: het platform Roos24, het spaarprogramma Roospas en het Roosendaal City Dashboard.

Roos24 is een platform voor de bezoekers van de binnenstad van Roosendaal. Deze bezoekers kunnen op dit platform alles vinden wat ze willen weten over Roosendaal. Het platform is zowel gericht op de inwoners van de regio (locals) als op 'stedentrippers' van buiten de regio. De ondernemers in de binnenstad hebben hun krachten gebundeld om via dit platform al het moois van de binnenstad te laten zien en daarnaast kunnen de bezoekers ook terecht op dit platform voor praktische informatie (openingstijden, parkeren in de binnenstad en een evenementenkalender).

De Roospas is een spaarpas waarmee inwoners bij de meer dan 50 aangesloten deelnemende partijen (retail en horeca) punten kunnen sparen. Deze punten zijn in te wisselen tegen cadeaus die door de deelnemers beschikbaar worden gesteld (zie de website). Daarnaast is de Roospas te gebruiken voor parkeerkorting en maakt men een keer per maand kans op leuke prijzen.

Anmelden voor een Roospas is eenvoudig te doen bij de deelnemende winkels. Na ontvangst van de pas kan men deze activeren op www.roos24.nl.

Punten sparen en inwisselen gebeurt in de winkel. Deelnemende bedrijven beschikken over een tablet, waarop ze bij iedere aankoop het totale bonbedrag registreren, zodat punten toegewezen kunnen worden. Deelnemende bedrijven betalen een lidmaatschap van 50 euro per maand. Daarnaast moet men minimaal één cadeau aanbieden tegen punten.

Het Retail City Dashboard is een dashboard waarmee het koop- en winkelgedrag van bezoekers van Roosendaal binnenstad gemonitord kan worden. De data zijn afkomstig van meerdere bronnen, waaronder de transactiegegevens van de Roospas (spaarkaartsysteem) en parkeercijfers van diverse parkeergarages.



FASE 2 Project

In deze fase is de projectorganisatie aan zet om daadwerkelijk tot de ontwikkeling en implementaties van een loyaliteitsprogramma te komen. Een van de belangrijkste stappen in de deze fase is het formuleren van de merkblofte. Dit is de basis voor de ontwikkeling van het programma. Vaak wordt vanuit de zender (gemeente, citymarketing of winkeliersvereniging) bedacht wat de unieke aantrekkingskracht (identiteit) is van een gebied. Maar uiteindelijk hebben bezoekers vaak een hele eigen reden, band of verbindende factor met het gebied dat ze bezoeken. En als die twee niet met elkaar matchen, dan zal het moeilijk worden om een ‘verdedigbaar’, toekomstbestendig winkelgebied te realiseren.

STAP 4 | BELEVINGSSIGNAATUUR UITWERKEN

Succesvolle winkelketens (bijvoorbeeld Ikea) hebben een unieke, onderscheidende ‘belevings-signatuur’ die bepalend is voor de beleving die hun bezoekers/klanten ervaren. Een belevings-signatuur bestaat uit diverse *touchpoints* tijdens de klantreis (*customer journey*) van klanten, die hun beleving/ervaring een specifieke, unieke inhoud geven. Binnen de marketing spreekt men van touchpoints wanneer consument en onderneming met elkaar in contact komen. Toekomstbestendige winkelgebieden (met name grote en middelgrote winkelgebieden) hebben een vergelijkbare belevings-signatuur nodig, die hen onderscheidend maakt ten opzichte van concurrerende winkelgebieden. Net als bij winkelketens zijn de touchpoints van winkelgebieden vaak fysiek van aard, maar ze kunnen ook digitaal of sociaal zijn. Deze touchpoints dienen niet zomaar te worden aangeboden aan bezoekers, er moet een bewuste merkblofte achter zitten.

De elkaar versterkende touchpoints in het kader hiernaast bieden Ikea’s klanten een unieke Ikeabeleving die al heel lang succesvol is en ervoor zorgt dat de Ikeaformule toekomstbestendig is. Winkelgebieden zouden een vergelijkbare strategie moeten volgen om toekomstbestendig te worden. Waarbij ze een merkblofte (missie) formuleren die wordt vertaald naar onder andere een loyaliteitsprogramma. Hierbij speelt **sociale meerwaarde** een belangrijke rol. Een succesvol winkelgebied moet meer zijn dan uitsluitend een verzamelplaats van verkooppunten. De meeste winkelgebieden zetten in op financieel voordeel, service en gemak en beleving en entertainment. Deze aspecten blijven ook belangrijk in de belevings-signatuur van een win-

Ikea

Het ‘waarom’ van Ikea luidt als volgt: *Een beter dagelijks bestaan voor zo veel mogelijk mensen door het aanbieden van een zo breed mogelijk assortiment functionele en goed vormgegeven woonartikelen, tegen zulke lage prijzen dat zo veel mogelijk mensen in staat zijn deze producten te kopen.*

Ikea realiseert bovengenoemde missie met behulp van een verzameling van goed op elkaar afgestemde touchpoints, die elkaar versterken:

- de (gratis) Ikeagids;
- de webwinkel;
- social media: Facebook, Instagram en Pinterest. De laatste twee zijn geïntegreerd in de Facebookpagina van Ikea;
- evenementen (bijvoorbeeld de Ikea pop-up store);
- het Ikea Family loyaliteitsprogramma, dat niet alleen voordeel biedt via kortingen, maar ook voorrecht (gratis koffie of thee tijdens bezoek aan winkel, activiteiten en workshops, gratis ‘oeps’ verzekering) en voorrang (bijvoorbeeld toegang tot evenementen);
- 3D-apps om klanten zelf de inrichting van hun woonkamer, slaapkamer, keuken te laten ontwerpen;
- montage van meubels door de klant zelf (inclusief de unieke montage handleidingen). Ikea kan hierdoor een hogere productkwaliteit tegen relatief lage prijzen bieden;
- unieke winkels waarvoor bezoekers in de file staan, waar ze via vaste routes doorheen geleid worden, waardoor Ikea zoveel mogelijk van haar producten aan de bezoekers kan presenteren;
- de ballenbak voor de kinderen;
- de Zweedse gehaktballetjes met de lingonberry jam in het restaurant, die ook te koop zijn in de winkel voor thuis;
- de Ikeapootloodjes.



kelgebied. Er zal echter ook een sociale omgeving moeten worden ingericht en beheerd om ervoor te zorgen dat een winkelgebied toekomstbestendig wordt. Meer informatie over sociale meerwaarde en het formuleren van een merkblofte is te vinden in de publicatie *Van groeten en ontmoeten naar verleiden en verblijden. Merkstrategie voor succesvolle winkelgebieden op basis van sociale meerwaarde*.

Het formuleren van merkblofte van een winkelgebied, die gedragen wordt door alle lokale stakeholders blijkt in de praktijk niet zo eenvoudig te zijn. Uit de vier lokale loyaltylabs blijkt dat geen van deze labs dit duidelijk geformuleerd hebben, terwijl het 'waarom' juist bepalend is voor de invulling van het lokale loyaliteitsprogramma.



Loyaliteit in Woerden

In Woerden werd vanuit de ondernemingsvereniging Stadshart Woerden gedacht aan de introductie van een loyaliteitsprogramma voor de binnenstad van Woerden. De ondernemers hoopten met de introductie van een loyaliteitsprogramma met name doordeweeks meer traffic in de binnenstad te genereren en de verblijfsduur van bezoekers te verlengen. Zij zijn tijdens het traject de focus gaan leggen op het formuleren van de sociale meerwaarde van Woerden en hebben uitgebreid stilgestaan bij de formulering van de kernwaarden van Woerden en de merkblofte. Dit heeft geleid tot andere inzichten over de invulling van een loyaliteitsprogramma. Woerden heeft daarom besloten om de plannen voor een loyaliteitssysteem even te laten voor wat ze zijn, en zich eerst meer te richten op het vergroten van de sociale meerwaarde.

Wanneer de stuurgroep en uitvoeringsorganisatie operationeel zijn, de merkblofte van het winkelgebied goed uitgewerkt is en er voldoende draagvlak is bij alle stakeholders, kan men aan de slag met het vormgeven van een loyaliteitsprogramma. In deze fase is het van belang dat de projectleider inventariseert welke touchpoints er zijn die (kunnen) bijdragen aan de merkblofte. Hierbij is het noodzakelijk inzicht te hebben in de bezoekmotieven van de gekozen doelgroepen (potentiële bezoekers). Men kan gebruikmaken van onderstaande indeling van bureau Fitch* om de belevingssignatuur van winkelketens samen te stellen:



Adviesbureau Fitch is gespecialiseerd in het ontwerpen van merken en retailformules.

Bezoekmotief 1: Dromen

De consument heeft voorafgaand aan zijn bezoek aan een winkelgebied geen specifieke koopintentie. De consument is op zoek naar inspiratie, wil iets leren over (het gebruik van) producten/diensten en/of gewoon plezier hebben.

Bezoekmotief 2: Verkennen

De consument heeft voorafgaand aan zijn bezoek aan een winkelgebied een koopintentie voor producten en/of diensten in een bepaalde categorie (bijvoorbeeld fietsen). Deze consument wil eenvoudig rond kunnen neuzen, meer te weten komen over een categorie producten en de keuzes beperken.

Bezoekmotief 3: Lokaliseren

De consument heeft voorafgaand aan zijn bezoek aan een winkelgebied een koopintentie voor een specifiek product of dienst. De consument wil producten, diensten en merken eenvoudig en snel kunnen vinden, nuttige tips en reminders krijgen en zoekt bevestiging van zijn keuze (geruststelling).

Deze bezoekmotieven kunnen worden afgezet tegen drie soorten interacties van bezoekers met winkelgebieden:

- **fysieke interacties:** het tastbare; van objecten die kunnen worden aangeraakt tot omgevingen die kunnen worden ervaren;
- **menselijke interacties:** interacties met individuen, personeel en sociale groepen;
- **digitale interacties:** digitale technologie (interactieve beeldschermen, apps, betaalsystemen, augmented reality, virtual reality, sensoren etc.) die met iedereen communiceren of uitsluitend met een persoon.

	DROMEN	VERKENNEN	LOKALISEREN
FYSIEK			
MENSELIJK			
DIGITAAL			

Het is belangrijk deze inventarisatie samen met de belangrijkste stakeholders uit te voeren door:

- alle bestaande en gewenste touchpoints in kaart te brengen,
- per touchpoint het belang voor het winkelgebied aan te geven,
- het eerste concept van het loyaliteitsprogramma van het winkelgebied op te stellen,
- het concept voor te leggen aan de stuurgroepleden en feedback te verzamelen,
- een business case uit te werken inclusief begroting en tijdplanning,
- feedback te verwerken in tweede versie,
- de stuurgroep het programma te laten accorderen,
- een gedetailleerd plan van aanpak op te stellen.



Loyaliteit in Arnhem

- Platform Binnenstad Arnhem (PBA) wil een loyaliteitsprogramma uitwerken waarin de merkbelofte van Arnhem als stad van de beleving centraal staat. Deelname aan het loyaliteitsprogramma moet niet alleen voordeel (kortingen en cadeaus) opleveren voor de consument, maar moet vooral de nadruk leggen op voorrang (toegang tot lokale belevingen: de 'parels' van Arnhem, en voorrecht (exclusiviteit – alleen bestemd voor deelnemers aan het loyaliteitsprogramma). Denk hierbij aan: een nachtje kamperen in het openluchtmuseum, de dieren voeren in Burgers Zoo, een vriendinnenavond bij een echt Arnhems modebedrijf, backstage bij State of Fashion of meetrainen met Vitesse.

STAP 5 | OPSTELLEN VEREISTEN LOYALITEITSPROGRAMMA

Voor tal van onderdelen van het programma zullen aanbestedingen gedaan moeten worden. Om een gedegen keuze te kunnen maken uit de diverse aanbieders is het belangrijk vooraf de vereisten (*requirements*) vast te leggen in een RFP-document (*Requestment for proposal*). Zorg dat relevante stakeholders betrokken zijn bij het opstellen van de requirements, waaraan het eindresultaat moet voldoen. Omdat niet alle opdrachtgevers de beschikking hebben over informatie-analisten c.q. projectleiders met een technische achtergrond is het advies om de gewenste oplossing te beschrijven vanuit het perspectief van de gebruikers, de zogenaamde *user story*. Denk daarbij aan:

- de consument
- de acceptant
- de (toe)leveranciers
- de eigenaar van het systeem
- de technisch verantwoordelijke
- de financieel verantwoordelijke

Een praktisch hulpmiddel hierbij is de volgende formule, die voor elke gebruiker kan worden herhaald: *Als <stadpashouder> wil ik weten <hoeveel punten ik heb> omdat <ik wil weten hoe dicht ik bij mijn spaardoel ben>*

Na het uitschrijven van (zoveel mogelijk) user stories kan op basis van het principe nice to have en need to have een inventarisatie worden gemaakt van de belangrijkste functionele eisen en wensen. Hiermee krijgen zowel de projectleider (de eigenaar c.q. beslisser) als de potentiële leverancier een tool in handen om te bepalen of er voldaan kan worden aan de user story vereisten.

De gebruikers, de user stories en de merkbelofte van het winkelgebied vormen de basis voor voor het RFP document. Met dit document nodigt de projectleider aanbieders uit om in te schrijven op de aanbesteding. Voeg ook informatie toe over de verwachtingen in termen van aantal gebruikers, aantal deelnemende ondernemers en eventueel ook het maximaal beschikbaar budget. Hoe meer informatie, hoe scherper een partij kan reageren.

STAP 6 | STAKEHOLDERS ACTIEF INFORMEREN EN OBSTAKELS WEGNEMEN

Wanneer het loyaliteitsprogramma van een winkelgebied gereed is, dient het draagvlak vergroot te worden. Al eerder in het traject zijn de individuele belangen van de stakeholders in beeld gebracht door de kwartiermaker. Dit geeft de projectleider tijdens deze stap de handvaten om elke stakeholder gericht op de hoogte te houden van de voortgang en ontwikkeling van de zaken waaraan deze het meeste belang hecht. Hiermee toont de projectleider aan zich te kunnen verplaatsen in de belangen van de betreffende stakeholder en wordt ruis voorkomen.

Voor de projectvoortgang is draagvlak cruciaal. Een door leveranciers veel genoemde faalfactor is het afhaken van stakeholders. Deze afhakers kunnen zich mogelijk zelfs ontwikkelen tot saboteurs. Het belang van goede gerichte rapportage en feedbackmogelijkheden zou daarom altijd onderdeel moeten zijn van het programma. Mogelijke instrumenten en kanalen die de uitvoeringsorganisatie hiervoor kan gebruiken zijn:

- e-mailnieuwsbrieven;
- social media (Facebook, YouTube);
- een online communicatieplatform gericht op de stakeholders als ondernemers, vastgoedpartijen en lokale overheid;
- een publieke website, gericht op inwoners en bezoekers;
- webinars over specifieke onderdelen van het loyaliteitsprogramma;
- fysieke bijeenkomsten (waarbij de projectleider presentaties voorbereidt en vragen van de stakeholders beantwoordt);
- blogs.

Het is belangrijk voor de projectleider om obstakels vroegtijdig te signaleren, ze inhoudelijk te duiden en waar nodig te rapporteren aan de stuurgroep:

- **voortgang:** waar staat het project ten opzichte van de planning?;
- **budget:** hoeveel geld is er al uitgegeven en hoeveel is er nog nodig tot aan oplevering?;
- **issues:** belangrijkste issues die spelen, de impact van deze issues en de mogelijke maatregelen om ze op te lossen;
- **risico's:** welke bedreigingen zijn er en welke maatregelen worden voorgesteld om die bedreigingen weg te nemen?

Vaak geldt dat hoe eerder een obstakel wordt gesignaleerd, hoe eenvoudiger deze is weg te nemen. Belangrijke voorwaarde is dat er van tevoren duidelijk is welk mandaat de projectorganisatie en projectleider heeft.



Loyaliteit in het Gooi

De GooischePas is een initiatief van Stichting De GooischePas en Groupcard. Het doel van De GooischePas is om op lokaal niveau betrokken partijen te laten samenwerken om het lokaal te besteden geld meer rond te laten gaan in plaats van dat het wegvloeit uit 't Gooi. Met De GooischePas wordt lokaal besteden leuker en interessanter gemaakt. Aan De GooischePas is ook sparen voor een goed doel gekoppeld. Dit kan gaan om het ondersteunen van een of meer (sport)verenigingen of het belonen van mantelzorgers etc.

De GooischePas heeft op de actualiteit ingespeeld door rondom het coronavirus een bijpassend goed doel te kiezen: zeg dankjewel tegen de zorghelden in 't Gooi. Inwoners van het Gooi kunnen met De GooischePas te betalen bij de lokale winkels en lokale horeca. Via het systeem van de pas wordt 2% van deze bestedingen gespaard voor een actueel goed doel: in dit geval een dank je wel voor de Zorg Helden. Op hun beurt besteden de zorghelden, met De GooischePas, ook weer bij de lokale ondernemers. Zo blijven lokale bestedingen rondgaan en komt het geld steeds weer terecht bij de Gooise ondernemers. Op deze wijze ontstaat er sneller een breed draagvlak voor dit spaarsysteem. De lokale ondernemers worden ook in het zonnetje gezet voor hun actieve bijdrage aan dit systeem.

**FASE 3 Beheer**

Wanneer het loyaliteitsprogramma is ontwikkeld is het van belang dat deze ook goed beheerd wordt. In deze fase is het niet alleen zaak om zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen te boeken, maar ook om de verschillende elementen van het programma te evalueren en resultaten te meten.

STAP 7 | GENEREER KORTETERMIJNSUCCESSSEN EN MEET DE RESULTATEN

Uit de stakeholdersanalyse uit stap 2 wordt duidelijk zichtbaar wat de meest gewenste resultaten van het loyaliteitsprogramma zijn voor elke relevante stakeholder. Via een marktverkenning onder mogelijke leveranciers en dienstverleners kan worden nagaan welke van de meest gewenste resultaten eenvoudig en snel te bereiken zijn. Kortetermijsuccessen worden het snelst gerealiseerd als de uitvoeringsorganisatie van het loyaliteitsprogramma direct inspeelt op de actualiteit.

Het is belangrijk dat de projectleider met het uitvoeringsteam via aanpassingen van het loyaliteitsprogramma het tempo continu zo hoog mogelijk houdt. Zodra er 'stille periodes' vallen in de uitrol van een loyaliteitsprogramma leidt dit al snel tot vermindering van het draagvlak (afhakers), wat moet zien te worden voorkomen.

Het uitvoeren van een loyaliteitsprogramma voor winkelgebieden kost geld, tijd en moeite. Zo'n programma zal nooit een succes worden en duurzaam bestaan als het in de ogen van de lokale stakeholders en de bezoekers van een winkelgebied onvoldoende oplevert. Voor de ondernemers, vastgoedpartijen en gemeente zijn de volgende resultaten van een loyaliteitsprogramma voor winkelgebieden het meest van belang:

- meer (nieuwe en bestaande) bezoekers naar het winkelgebied trekken;
- bezoekers langer in het winkelgebied laten verblijven;
- bezoekers vaker naar het winkelgebied laten komen (herhalingsbezoek);
- meer omzet voor de ondernemers;
- hogere klanttevredenheid.

Cijfers die inzicht geven in deze resultaten, komen doorgaans van verschillende bronnen (big data), die in 'ruwe' vorm verwerkt worden en vervolgens geanalyseerd en gepresenteerd via een dashboard. Hierbij gaat het niet alleen om 'eigen' big data uit registraties en bestanden, maar ook om het gebruik van data van andere organisaties (zie bijvoorbeeld de database met gegevens over alle gemeentes in Nederland: waarstaatjegemeente.nl).

Als een winkelgebied over een eigen dashboard beschikt, waarin alles op de door hen gewenste wijze en layout bij elkaar staat, dan kunnen ze vaak via zgn. API's (*application programming interface*) een koppeling met de databronnen van andere organisaties maken en daar de data ophalen in hun eigen systeem. Dat gebeurt dan vaak zelfs automatisch. Alle stakeholders kunnen een eigen toegang tot zo'n dashboard krijgen om zodoende de behaalde resultaten over de tijd te raadplegen.

Een van de (nog steeds) meest onderbelichte onderdelen van een loyaliteitsprogramma is privacy. Idealiter blijven transactie(aankoop) gegevens en persoonsgegevens in de systemen strikt gescheiden. De praktijk is vaak anders. Vrijwel alle technische oplossingen voegen persoons- en transactionele gegevens samen in een compleet klantprofiel. Daarmee is de eigenaar van het programma verantwoordelijk voor het navolgen van de nieuwe Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Dit is op zich geen probleem als de eigenaar en de gebruikers juridisch zijn vertegenwoordigd in een entiteit, maar in de praktijk is dit niet altijd correct geregeld. Hierdoor ontstaat de vraag wie nu eigenlijk eigenaar is van de gegevens en of de gebruiker wel toestemming heeft gegeven om deze gegevens te delen met de lokale stakeholders.

STAP 8 | TOUCHPOINTS EVALUEREN EN VERBETEREN

De touchpoints van een winkelgebied en de ervaringen die bezoekers hiermee hebben, bepalen de perceptie en de beleving van het winkelgebied en hebben direct invloed op koopbeslissingen, loyaliteit en/of tevredenheid van bezoekers en hun beslissing om wel/niet een winkelgebied vaker te bezoeken. Daarom is het van cruciaal belang dat de uitvoeringsorganisatie van het loyaliteitsprogramma een goed beeld heeft van het functioneren van de verschillende de touchpoints. Dit kan op verschillende manieren:



ROOS24

Loyaliteit in Roosendaal

In het loyaltylab Roosendaal Binnenstad heeft Smart City Roosendaal bv een eerste concept van een dashboard ontwikkeld: het Smart City Dashboard Roosendaal. Dit dashboard is erop gericht om alle stakeholders meer inzicht te geven in het bezoekgedrag van bezoekers van de binnenstad van Roosendaal. Er is gebruik gemaakt van verschillende databronnen:

- data afkomstig van telsensoren. Deze telsensoren meten niet alleen 24/7 hoe druk het is, maar ook hoeveel unieke bezoekers er zijn in een winkelstraat, hoe lang zij verblijven, hoe zij lopen en hoe vaak zij terugkomen;
- geregistreerde bezoekerscijfers van parkeergarages in Roosendaal (kentekens);
- transactiegegevens die inzicht geven in het gebruik van de Roospas: deze data zijn nog niet representatief voor alle bezoekers van de binnenstad Roosendaal, hiervoor zal het aantal deelnemers bij zowel ondernemers, inwoners en bezoekers nog sterk moeten groeien;
- data uit het mobiele telecomnetwerk op het niveau van binnensteden, winkelgebieden (dus niet op het niveau van winkelstraten), voorzieningenclusters, gemeenten en dorpen de volgende data leveren: aantal bezoekers, bezoekfrequentie (incidenteel, regelmatig, frequent), herkomst van bezoekers (gemeente, provincie), invloedsgebied, verzorgingsgebied van het centrumgebied, verblijfsduur (minuten) van bezoekers, druktebeeld per uur/per dag en buitenlandse bezoekers;
- historische weergegevens van weerstation.

- **feedback surveys** onder bezoekers (vragenlijsten) en exitinterviews;
- **mystery shopping**: goed getrainde mystery shoppers bezoeken een winkelgebied en nemen elk touchpoint dat genoemd is mee in hun opdracht. Zij leveren vervolgens een gedetailleerd verslag af van hun ervaringen met elk touchpoint. Met hun feedback kunnen de touchpoints worden verbeterd en hun effectiviteit worden vergroot;
- **social media monitoring**: het wordt steeds belangrijker voor winkelgebieden om te weten hoe hun merk online wordt gezien. Er zijn veel tools beschikbaar om te monitoren wat bezoekers op sociale media zeggen over een winkelgebied en specifieke touchpoints. Negatieve reacties bevatten vaak bruikbare feedback om de touchpoints te verbeteren;
- **customer journey mapping**: dit is een onderzoekstechniek waarbij een kaart wordt gemaakt van alle fases van een bezoek aan een winkelgebied, inclusief de touchpoints die per fase zijn gebruikt tijdens het bezoek. Van elk touchpoint die de bezoeker gebruikt, wordt vastgesteld of ze hier een positieve of negatieve ervaring mee hebben en in hoeverre elk touchpoint een bijdrage levert aan de beleving van hun bezoek.

STAP 9 | HET LOYALITEITSPROGRAMMA BORGEN

De projectleider en het uitvoeringsteam creëren in het winkelgebied een nieuwe 'cultuur' met nieuwe werkwijzen om een onderscheidende belevingssignatuur te ontwikkelen, en zorgen dat deze ook resultaten opleveren. De oude werkwijzen zullen steeds meer worden vervangen, zo vindt borging van het loyaliteitsprogramma plaats.

De projectorganisatie zal tijdens deze stap veranderen naar een beheerorganisatie, met andere rollen en doelstellingen van realiseren naar verbeteren. Bij de inrichting van de organisatie dient hier rekening mee worden gehouden.

Ook de rapportages richting stakeholders, stuurgroep en/of opdrachtgever krijgen een andere invulling. Inhoudelijk zullen de rapportages meer op de KPI's en de bijbehorende verbeterprogramma's worden ingericht. KPI's (kritieke prestatie-indicatoren) zijn de kengetallen die inzicht geven of doelstellingen van een organisatie worden gehaald. Daarnaast zal de frequentie veelal verminderen van (twee)wekelijks naar maandelijks of eens per kwartaal.

Conclusies en aanbevelingen

- 1 Een **loyaliteitssysteem is geen loyaliteitsprogramma**. Een loyaliteitssysteem kan wel een onderdeel zijn van het loyaliteitsprogramma, namelijk een instrument dat wordt ingezet in een winkelgebied ten behoeve van een loyaliteitsprogramma. Veel 'trekkers' van een loyaliteitsprogramma verwarren een loyaliteitssysteem met een loyaliteitsprogramma, en dit levert vaak een valse start op van het initiatief.
- 2 In vrijwel alle binnensteden en winkelgebieden waar het initiatief ontstaat om een lokaal loyaliteitsprogramma te starten, **wordt het 'waarom' overgeslagen**, met als gevolg dat het draagvlak vanaf de start te wensen overlaat, en het erg lastig wordt om voldoende participatie van de ondernemers te realiseren. Vaak wordt direct met het proces begonnen en komt de nadruk op het in gebruik nemen van allerlei instrumenten te liggen. Dit zal op langere termijn de continuïteit van het programma niet garanderen.
- 3 **Stakeholdermanagement is een noodzakelijke voorwaarde** voor een succesvol loyaliteitsprogramma. Als een kwartiermaker en in latere fase een projectleider er niet in slaagt om alle relevante stakeholders te identificeren en te analyseren, dan zal deze later niet in staat zijn om hen op een effectieve manier aan te sturen.
- 4 Een succesvol loyaliteitsprogramma vergt in de ontwikkelfase een doordachte en **goed functionerende projectorganisatie**. Na afronding van de ontwikkelfase vraagt een succesvol loyaliteitsprogramma om een goed functionerende beheerorganisatie die zorgt voor borging en exploitatie. Iedere fase kent dus haar eigen organisatiestructuur. Voor de startfase is behoefte aan een onafhankelijk kwartiermaker en voor de uitvoeringsfase aan een onafhankelijk projectleider (met een projectteam). Zodra het loyaliteitsprogramma volledig operationeel is, start de exploitatiefase met een exploitatiemanager aan het hoofd van de uitvoeringsorganisatie. Vaak zijn de kwartiermaker, projectleider en exploitatiemanager andere personen met verschillende kennis en vaardigheden.



- 5 De resultaten van een loyaliteitsprogramma moeten meetbaar worden gemaakt en toegankelijk zijn voor alle stakeholders, die uitsluitend de resultaten kunnen zien die voor hen relevant zijn. Dit is noodzakelijk om te garanderen dat **iedereen altijd op de hoogte** is van de voortgang van het programma.
- 6 **Alle lokale stakeholders**, inclusief inwoners en bezoekers zijn **samen de uitvoeringsorganisatie**. Ze zijn namelijk allemaal vertegenwoordigd in de stuurgroep. In de ontwikkelfase moeten nieuwe instrumenten, touchpoints en andere elementen van de belevingssignatuur getoetst worden bij zowel ondernemers, inwoners als bezoekers van winkelgebieden.



AANBEVELINGEN

- 1 Als een of meer stakeholders met het plan of idee komen voor een nieuw instrument in een winkelgebied (denk aan spaarsysteem, loyaliteitsstelsel, communicatieplatform, website app, etc.) dan moet degene die hiervoor wordt benaderd direct de vraag stellen: **waarom willen we dit?** Hij of zij moet die vraag voorleggen aan alle stakeholders die met verzoek zijn gekomen. Ook de randvoorwaarden om het verzoek te realiseren (budget, tijd) moeten duidelijk zijn.
- 2 Voorkom dat een van de stakeholders de rol en taken van een kwartiermaker op zich gaat nemen. Als men met het plan wil starten, is het tijd om een externe, **onafhankelijke kwartiermaker** in te huren.
- 3 Als de projectleider tijdens de inrichting van het loyaliteitsprogramma gebruik wil gaan maken van nieuwe dienstverleners en/of nieuwe instrumenten, zet dan eerst alle **requirements goed op een rijtje** en maak op basis hiervan een briefing voor meerdere aanbieders.
- 4 Ontwikkel uitsluitend zelf een instrument of tool (bijvoorbeeld databestanden, een dashboard, een website etc.) als het echt niet anders kan. **Kijk eerst wat reeds beschikbaar is** (zowel gratis als betaald).
- 5 Richt vanuit alle stakeholders een **gezamenlijke (juridische) entiteit** op die kan fungeren als opdrachtgever, eigenaar van (onderdelen van) het loyaliteitsprogramma (denk aan databestanden, websites, dashboards etc.), zodat budgettaire verantwoordelijkheden, continuïteit en eigendomsrechten (indien nodig) duidelijk geregeld zijn.
- 6 Als er bij alle relevante stakeholders onvoldoende **draagvlak** is voor een loyaliteitsprogramma van een winkelgebied, stop er dan direct mee. Daarnaast is het van groot belang dat de kwartiermaker en later de projectleider continu het draagvlak in de gaten houdt, en direct maatregelen neemt om het draagvlak te bewaren.

Colofon

Auteurs

Jeroen Wever | *We can marketing*

Jan Willem Janssen | *Shift advisor*

Tessa Vosjan | *INretail/Retail Insiders/Retailagenda*

Redactie

Annet van Baarle | *Buro van Baarle/Retailagenda*

Vormgeving

Jeroen van Heemskerck Düker | *Hyperion creatieve communicatie*

Dankwoord

Onze dank gaat uit naar alle deelnemers aan het retailinnovatielab Loyaliteit en TMO Fashion Business School

Initiatiefnemers

Het retailinnovatielab Loyaliteit is mede mogelijk gemaakt door:

- Stichting Detailhandelfonds (SDF)
- Retailagenda
- Platform De Nieuwe Winkelstraat

Meer informatie over het thema loyaliteit is te vinden op de site van de Retailagenda (retailand.nl) en Retail Insiders (retailinsiders.nl) en platform De Nieuwe Winkelstraat (dnws.nl). Neem voor vragen contact op met info@retailand.nl.



Retailagenda

platform
de nieuwe
winkelstraat

stichting **SDF**
detailhandelsfonds