

TRANSSCRIPTS OF INTERVIEWS

DAVID LANSSEN - AUGUST 31, 2018

D Als we het hebben over loyaliteitsprogramma in de praktijk dan kom je eigenlijk in de wereld van ondernemers, dat zijn retailers, b2c en in de wereld van winkelgebieden en winkelgebied management. Dus voor het toepassen van lp's dan denk ik dat wij ons heel erg moeten realiseren dat de doelgroep van de ondernemers van de lp zijn de bezoekers en vanuit mijn huidige functie kom ik heel veel in aanraking met loyalty programma's en waar die eigenlijk in de basis aan moeten voldoen. Korte toelichting voor de institutionele wereld: vanuit buiten op straat ziet de wereld er als volgt uit, je hebt natuurlijk de bezoekers die rondlopen in de winkelstraten, daar zijn ondernemers, ongeveer 500 in Delftse binnenstad. De ondernemers die kunnen ondernemersverenigingen hebben. Dus in de Delftse binnenstad heb je ... vereniging, de klis, de klis zuidpoort, ... en ook nog een koepelvereniging, de BOB, daar ben ik voorzitter van. De loyalty programma's die kunnen op meerdere niveaus plaatsvinden, neem winkelgebied noord, de klis, die hebben dus hun eigen ideeën over het loyaal maken van klanten, bijvoorbeeld door ze te laten sparen voor huisjes, houten huisjes uit het winkelgebied. Heel abstract loyaliteitssysteem. In Arnhem hebben ze 'dit is pas Arnhem pas', naam adres en AW-gegevens opgeven en dan volgen ze je ook en sturen ze je aanbiedingen. Maar voorbeeld van loyalty programma's in de institutionele wereld dat is natuurlijk de simpelste vorm: nieuwsbrieven. Maar dat is best wel de traditionele kant. BCT is 4.0 kant. Wat ik in NL zie, dat zie ik vanuit dnws, dat je bovenop die winkeliersverenigingen kan je ook je centrum managen, dus in Delft heb je tegenwoordig een centrummanagement. Ik ben secretaris, Tom is uitvoerende, ik stuur hem door.

Uitstapje: ik heb niet alleen met ondernemers gewerkt op politiek ondernemersniveau, maar ik heb ook voor centrummanagement Leiden gewerkt en wat doet een goed centrummanagement, die zorgt dat die niet alleen bezig is met de ondernemersbelangen te behartigen richting de gemeente en de andere partijen in de stad. Maar een centrummanagement zorgt er ook voor dat evenementen worden georganiseerd en alles wat ondernemers en centrummanagement samendoet moeten ertoe leiden dat er meer bezoekers naar het centrum komen, die langer blijven en meer besteden. Maar het benutten van zo'n lp dat gebeurt in NL niet optimaal. Waarom ben ik nu best wel gretig wat hier bij jou gebeurt: dat is omdat mijn werk voor dnws dus in NL is dat opgericht omdat wij landelijk zien een aantal organisatie dat de ontwikkeling van winkelgebieden niet snel genoeg gaat. McKinsey heeft tegen de Nederlandse overheid gezegd, wil de mooie winkelstructuur in NL, NL heeft een fijnmazige winkelstructuur, wil die

onder invloed van de internationale e-commerce spelers en dit soort ontwikkelingen nog goed meedoen, dan moet NL omni-channel de ontwikkeling van winkelgebieden versnellen. Dat is in beginsel een probleem van de landelijke overheid, vastgoedpartijen en ondernemers, die moeten dat duwen. Wat ik als accountmanager van dat platform tegen kom in NL als jij in een winkelgebied komt zoals Delft, dan hebben de overheid, gemeente en vastgoedpartijen die zijn niet bezig met loyaliteit en klantensystemen. Die zijn bezig met we willen wel of niet samenwerken. De lantaarnpalen zijn lelijk, er moet een plant in de lantaarnpaal gehangen worden. Heel erg facilitair, maar het zijn juist die ontwikkelingen zoals BCT en loyaliteitsprogramma's die vandaag al moet proberen in te regelen in die institutionele lokale wereld waardoor je misschien over 1 of 2 jaar grip op hebt. Want dat kost heel veel geld, betrokkenheid... Een praktijkvoorbeeld van een innovatief loyaliteitssysteem: dat gebeurt nu in Roosendaal, niets met BCT te maken maar is online en loyaliteit. Daar is een centrummanagement bezig met gemeente om loyaliteitspassen in relatie te brengen met parkeren. Via Facebook of online kan je jezelf als klant aanmelden. Je komt aanrijden en je haalt je pas langs het systeem bij de parkeergarage, punten win je alleen op parkeren, dat is de pilot. Dus ik kan me zomaar voorstellen dat jij met je opleiding en kennis dit relevant en pragmatisch weet te maken, dat deze ontwikkeling ook echt gezocht gaat worden door NL, maar dan misschien over 2/3 jaar pas gedaan wordt.

J Dus mijn vraag, als je parkeren er bijtrekt, waarom dan niet meer?

D Dat zou wel zo moeten gaan he, een heel belangrijk fenomeen in die praktijk wereld van winkelgebieden is gastvrijheid, dus moet zich niet begrenzen tot gratis parkeren, maar naar de wc gaan, paraplu's lenen, buggy's parkeren, bagagerekken, heel facilitair. Maar eigenlijk wil je nog een stap verder dan facilitair, je wil eigenlijk dat zo'n systeem maatwerk levert. Je wilt niet dat het systeem zegt: beste AH-klant nummer 600, je wilt persoonlijkheid.

J Dat vond ik ook in de literatuur.

D Ja we hebben het idd over een programma. Wat er in mijn ogen nog niet genoeg gebeurt in NL is dat toepassen. Ik denk dat zo'n Arnhem pas wel gaat tot en met statistieken, ik ben zoveel keer geweest, maar ik denk dat er nog niets in nl aan het voorspellen is.

Waar ze dit goed doen zijn planmatige winkelgebieden, je hebt van die partijen zoals Chainels, zij hebben een communicatieplatform waarin partijen vanuit planmatige winkelgebieden, dus zo'n overdekt winkelcentrum, dat die ondernemers en centrummanagers dan met elkaar kunnen communiceren en die partijen die meten ook bezoekers. Maar in een winkelgebied als Delft, dan is een winkel gebied niet planmatig, want het vastgoed is verdeeld, daarin is men niet gewend om bezoekers te tellen en te voorspellen hoeveel bezoekers gaan er straks rondlopen. Ik denk dat juist zo'n loyaliteitssysteem eraan kan bijdragen om klanten te gaan volgen. Want uiteindelijk levert zo'n loyaliteitssysteem, aan de voorkant is dat communiceren met je bezoeker, maar aan de achterkant is het natuurlijk relevante data van de centrummanager. Wat kan ik uitlezen op mijn dashboard.

- J Die zijn dus sowieso geïnteresseerd in data? Maar als je nou kijkt naar de ondernemer? In hoeverre is die samenwerking tussen de ondernemer en de centrummanager en zegt de retailer: 'daar ben ik ook bij gebaat'.
- D Dat is een stukje kennis en competentie die in NL bijgebracht moet worden bij de ondernemers. Je hebt een groep ondernemers die is heel proactief, zo heb je in Delft 'de monitor', dat is een werkgroep, die ondernemers snappen dat je via het bijhouden van cijfers in de gaten hebt hoe het gaat met de branche, hoe de verkoop van kleding het of hoe doet de verkoop van couverts het, en wat zij dus nu doen, m.b.v. een programmaatje van een IT'er, gaan ze ook kijken, vorig jaar waren er 1000 bezoekers op een evenement en nu in 900. Vinden we dat oke of niet? Hoe kunnen we er weer 1000 van maken? Zo beginnen ondernemers steeds meer te snappen dat je cijfers en data moet gebruiken om je omzet te verbeteren. En dat begint in NL en Delft meer gebruikt te worden. Maar heel erg apart, dus nog niet zo, en dat is echt institutioneel in NL. In elk winkelgebied heb je allemaal losse clubjes, maar waar je naar toe wil is dat al die losse partijen afspraken maken over hoe je gezamenlijk je centrum gaat managen. Als je met dit systeem in NL gaat stappen ga je merken dat er heel veel politiek achter zit en voordat een centrum als delft de handjes bij elkaar krijgt om te zeggen we gaan hierop focussen, dan kom je in de wereld van besturen, moet in een jaarplan komen, komt er begroting bij en moet er een lobby bijkomen.
- J We moeten met een witte canvas beginnen i.p.v. een applicatie bouwen
- D De grote vis om zoets te starten, dan is zo'n canvas echt een goed idee, dan kunnen met een blanco vel beginnen. Met als idee: zou het niet blockchain loyaliteit moeten zijn dat is dat iedereen vanuit zijn perspectief dingen op dat canvas gaat schilderen. He wij doen het zo, wij denken zo. Ik denk dat je door die methode idd, beetje proces, de discussie kan starten van 'hoe kunnen we hier de stap in maken?' dus juist zo'n methode dat geeft iedereen de veilige ruimte om samen een beeld te gaan vormen van de ontwikkelrichting. Dus eigenlijk wat jij nu zegt, dat voel ik wel.
- J Maar misschien moeten we dat dan als insteek gebruiken. Want zijn twee paden te bewandelen, dit is wat de loyaliteit kan. Dan kan jij aangeven, dit is wel haalbaar of niet haalbaar.
- D Dat is ook interessant, want jij hebt dan een paar oplossingen en dan gaan we testen of die relevant zijn in de praktijk.
- J Maar dat is niet echt meer dat canvas, want dan heb ik het canvas al een beetje voorbereid
- D Juist, maar dat gezegd hebbende ga ik natuurlijk kijken wat jij ervan gemaakt hebt en ga ik zeggen: in ondernemers en politieke taal, institutioneel, moeten we niet zeggen we hebben niet een blockchain idee. We geven de stakeholders uit de stad een probleem: het gaat slecht met omzet en bezoekersaantallen, doe mee aan de discussie, hoe we, gegeven de techniek in de wereld, het aantal bezoekers kunnen laten doen toenemen, dan kom je op het canvas plan, maar welke voorwaarde stellen we dan? Een van die voorwaarden die ik in mijn achterhoofd heb is wat zou vanuit jouw optiek nou, of vanuit de optiek van al die 2500 winkelgebieden in Nederland, wat zouden nou lokale voorwaarden moeten

zijn om zo'n systeem tot leven te wekken. Dan kom je op bestaande voorwaarden, is er een white label? Kan jouw Joel techniek lokaal vertaald worden, als in de Delft block chain, kan het inderdaad maatwerk zijn? Want elk winkelgebied heeft zijn eigen doelgroepen, dus kan je die doelgroepen individueel aanspreken? En wie is eigenaar van blockchain?

J Absoluut. Dat is ook een grote vraag binnen mijn, tenminste, dat is nu nog een groot vraagteken op mijn onderzoek. Maar die ga ik ook lekker vraagteken laten, ik ga misschien verschillende partijen langs en zeggen jij kan het zijn, jij kan het zijn, jij kan het zijn, maar ik weet niet wat de implicaties daarvan zijn als ik niet met mensen als jij praat. Want wie zou jij aanraden dan?

D Om mee te praten?

J Nee, dat is de volgende stap denk ik, maar wie zou jij aanraden als eigenaar van het programma. Als je puur even Delft kijkt.

D Eigenaar van het programma dat zou wat mij betreft de technologieleverancier zijn, maar de eigenaar van de data, consumentgegevens enz., als leek denk ik dat dat de gemeente moet zijn. De gemeente is de best georganiseerde partij, de gemeente heeft belang bij een goede economie van hun centrum en op het moment dat de leverancier, of jij het nou bent of Google, bij wijze van spreken, als die zegt van 'joh, we stoppen met leveren, omdat de tarieven gaan verhogen', dan moet natuurlijk niet het lokale blockchain systeem invallen. Dan ligt alles op z'n gat. Dus vanuit onze kennis van netwerkcentrum de nieuwe winkelstraat, zeggen wij altijd: 'als jij aan de slag bent met loyaliteitssystemen, big data en klantgegevens, dan moet ten alle tijde de eigenaar van de bezoekersdata liggen lokaal, bij de samenwerkenden ook. En nooit bij een commerciële partij.

J En dat kan nu ook.

D Nou ja, theoretisch gezien kan het, maar in NL zijn wij nog heel slechts in de online infrastructuur, landelijke ontsluiting van wegen, snelwegen enz., daar zijn we mega goed in. Dus als jij in de overheid gaat kijken hoe we dat gaan organiseren, vergunningen, regelgevingen, alles is op orde. Sinds een aantal jaar zijn wij in NL aan het bijhouden, onder het maaiveld heb je toch bekabeling liggen, lijnen, glasvezel, maar eigenlijk sinds 2014 volgens mij, wordt dat pas bijgehouden, maar het inregelen van een online infrastructuur om dit soort systemen te laten werken, dan is Eduroam denk ik het beste voorbeeld.

J Hoezo Eduroam? Oh, wacht je bedoelt gewoon, ik haal even twee dingen door elkaar, je bedoelt gewoon ja..

D Waarom ik het noem is, wij zijn niet goed in NL om niet na te denken over hoe moet zo'n systeem nou als hardwaren worden ingeregeld. Maar goed, antwoord op je vraag: lokaal.

J Maar dus, het is, jij maakt een verschil, je hebt de eigenaar van het programma en de eigenaar van de data.

D Ja, mijn opmerking over de eigenaar van het programma weet ik niet zeker, eigenaar van de data weet ik wel zeker.

J Nee snap ik. Nee, want ik zit heel even te denken, want kijk, zoals we nu, zoals ik hem aan zou willen vliegen, had ik hem eerst ook aan willen

vliegen in Tilburg, eerst met mensen in gesprek: context vormen, ontwerpen, wat meer rechtlijnig. Dat kan gezien de tijdsspan niet. Over een maand wil ik gewoon nu klaar zijn. Dus dit is meer een soort van wrap-up moeten zijn. Dus ik moet even waken dat ik niet die gesprekken ga hebben, dat ik niet daarna denk ik moet alles anders doen.

- D Daarom zou ik jou niet heel snel naar retailers sturen, want op het moment dat je naar het rechtlijnige gaat ontwerpen, dan krijg je van die ondernemers praktische ideeën en dat is echt een verschil dan wanneer je mensen spreekt die al veel verder zijn in dit onderwerp. Ik zou je in contact kunnen brengen met Jan Willem Jansen, hij is van Shift Advisor, hij is hoofdonderzoeker bij platform de nieuwe winkelstraat en hij is al letterlijk sinds, in Amerika was hij bij een conventie en dat ging over het ontwerpen van internet. Hij is toen echt betrokken geweest en had toen bedacht hoe gaan die dingen straks tot leven gebracht worden in NL. Ik denk dat het voor jou veel leuker is om met dat soort mensen van gedachten te wisselen. Over wat je nou in je onderzoek wil achterlaten, hij snapt die taal, hij snapt de materie. En dat is echt anders dan als ik jou aan een ondernemer verbind, dan kan je inderdaad vragen van hoe werk jij met klanten, wat is jouw loyaliteitssysteem, maar echt een idee hebben over hoe je deze materie gaat inregelen in een winkelgebied met de voorwaarden, dat antwoord ga je nooit krijgen van een ondernemer.
- J Maar dan zit je dus meer te kijken, dan heb ik, want dat is het handvat dat mij gister werd aangereikt, technologie institutioneel een proces, technologie cover ik zelf.

D Mag ik hopen

J Dat houden we even bij mezelf. Institutioneel dat komt vooral hier eigenlijk uit. Dat proces..

D Heb je een voorbeeld proces?

J Nee, want hier kwam ik dus gister mee, dus ik zit zelf ook nog even te kijken van hoe pas ik dit het lekkerst in.

D Betekent een proces hoe pas je het toe lokaal?

J Hoe ze hem hebben geschetst, want ik heb dat artikel zitten lezen, dan heb je hier die technology design, het gaat allemaal om design, heb je hier het institutionele design, en dan heb je hier het design process. [Joel legt TIP-model uit]

D Nou wordt het leuk, want het proces moet voldoen aan een aantal gebruikers, of actoren, moet in de basis voldoen aan de doelgroep, dus ja wil dat systeem aansluiten op de wensen van de klant/bezoeker/consument. Wanneer weet je dat een proces goed is? Hoe het eruit ziet voor de eindgebruiker is dus eh,... Ik denk dat de opdrachtgever dat dat deze [wijst naar institutionele] wereld is, je wilt dan natuurlijk een soort van theoretisch kader hebben waarvan je zegt nou ja dit loyaliteitsprogramma zo wordt het gebruikt in NL en in de wereld, we hebben voorbeelden van Amazon prime. Die weten heel goed hoe loyaliteitsprogramma's werken. [legt loyaliteit van Amazon Prime uit]

J Maar ik wil me echt focussen op brick-and-mortar

D Goed dat je dat zegt, als dat je kader is dan zal je nog eens zelf vast kunnen stellen, ik zeg het maar het is aan jou om dat objectief te maken, op het moment dat er wordt gekozen voor een lp rondom blockchain en

het voldoet aan een lidmaatschap zoals prime bij Amazon, dan denk ik dat dit ook nog een soort van... De samenwerking in winkelgebieden die blijft achter en moet versneld worden, dus op het moment dat je proces eraan voldoet dat het niet alleen een goed systeem is, maar het faciliteert ook de samenwerking om versneld online in te spelen op het lokaal maken van bezoekers van winkelgebieden, dan is het natuurlijk supergoed dat het proces daar rekening mee houdt. Want die partijen uit de institutionele wereld die zijn continue op zoek naar hoe kunnen wij, lokaal, ons winkelgebied beleidsmatig versterken. Nou dat kan de ambtenarij zelf, wij gaan goed beleid maken waardoor de dynamiek in een winkelgebied verbeterd. Maar die ondernemers die retailers, en het centrummanagement die het systeem moet gebruiken, die zoeken niet alleen individueel klanten aantrekken, die zoeken hoe kunnen we door die samenwerking en het inregelen van zo'n blockchain loyaal systeem, die zijn natuurlijk maar in 1 ding geïnteresseerd: hoe kunnen wij samen individueel sterker worden door het toepassen van zo'n systeem op meer bezoekers. Dat is waar het proces aan moet voldoen voor de institutionele partijen.

J Dus in kern moet het alleen voldoen aan het feit dat mensen ook echt loyaler worden.

D Ja de eindgebruiker moet loyaal worden.

J en daarbuitenom nog? Is slager A bereid om met slager B samen te werken?

D In het proces voordat je met het systeem start zou je idd eerst lokaal of politieke discussie moeten voeren, wil je zo'n systeem ontwerpen en tot succes laten zijn, dan zullen retail experts in gesprek moeten gaan met slager A en B en ook met ambtenaar X en centrummanager Y als we gezamenlijk voor dit systeem kiezen.

J Dan wordt het miss wel interessant om met retailers te praten om het proces in kaart te brengen.

D Wat wij op dit moment scherp kunnen maken is dat dit systeem in het ontwerpproces kun je enkel en alleen met winkelgebieden die rijp zijn voor de markt, dat is mijn stelling, en wanneer is dat zo: dan is er al een besef we moeten het samen doen. Ik heb onderzoeken genoeg waarin dat staat beschreven.

[Intermezzo over die rapporten die worden opgestuurd]

D Je moet je voorstellen dat er in 2011 een besef is gekomen dat er in NL de winkelboulevard te veel worden bijgebouwd.

[Intermezzo over verzorgingsgebieden en woonboulevards]

D Dus er moeten afspraken worden gemaakt op hoger niveau. Hoe kwamen we hier ook alweer op?

D Wat zijn nu de voorwaarden? Ze moeten dus rijp zijn voor de markt.

D Je hebt dus twee soorten retailers: die zicht richt op zijn eigen winkel en degene die zicht richt op zijn eigen winkel en samenwerkingsverbanden, het is die tweede retailer die je nodig hebt.

D Je hebt ook ondernemers in Delft, de Waag, die leveren al jaren bitcoins, die zullen niet per se mee doen, maar zijn wel gevoelig voor het onderwerp

D Je zal eigenlijk in het ontwerpproces aandacht moeten geven aan het communicatieplan voor implementatie. [Gaat die nu uitleggen:] Op het

moment dat je blockchain wil implementeren en je gaat dat doen in een stenenwinkelgebied omgeving dan zul je het besef moeten hebben dat je met meer dan 100 actoren te maken hebt en de ene actor is gewend om samen te werken en de andere is gewend om BCT leuk te vinden, dus je zal een communicatieplan moeten hebben om dit te kunnen implementeren. Dat is mijn stelling.

J Waar zal dat aan moeten voldoen?

D In het communicatieplan ga je omschrijven wie de doelgroep v.d. pas is en wie zijn de gebruikers, en binnen de gebruikers wie zijn de sub partijen. En naast je communicatieplan heb je ook je implementatieplan, welke vergunningen zijn nodig, welke subsidies heb je nodig, wie gaat wat betalen. Maar ook, dat vind ik ook een leuke, jij kan dit systeem gaan aanbieden als zijnde [voorbeeld Chainels]

Wat ik eigenlijk wil zeggen, Chainels heeft een app, die zorgt dat je je community kan managen. Dus die samenwerking lokaal, dat zijn allemaal mensen die zich druk maken om de binnenstad die hebben een community, net als Facebook, daar kan je met elkaar praten over evenementen en mensen die evt. ons gaan beroven. Dus je kan in het ontwerpproces gaan kijken, dat is denk ik ook institutioneel, wat zijn bestaande technologieën om dit systeem op aan te bieden, dus jij kan zeggen: ik ga het individueel laten aanbieden vanuit BCT retail Joel Kroese, maar je kan ook soort van open source ding maken, waardoor bestaande succesvolle start ups, die al gebruikt worden, dit kunnen implementeren.

D Dat is de institutionele wereld, echt mens en organisatie, heel politiek eigenlijk, dus volgens mij moet je in je aanbevelingen moeten zeggen: jongens, dit is de techniek en in de praktijk gaat het om de consument en heel veel partijen, maar het verdient eigenlijk een apart onderzoek om te weten maar wat is nu in het kader van winkelgebieden. Om te zorgen dat je echt alle succesfactoren voor het ontwerpproces hebt. Dus nu heb je het gehoord van de ervaringsexpert. Maar als bestuurskundige, we hebben 2 voorbeelden om jou te kunnen helpen om een techniek te implementeren. Ik heb een heel praktisch voorbeeld voor het institutionele proces, sfeerverlichting realiseren in de binnenstad. Als je sfeerverlichting wil realiseren, moet je op zoek gaan naar een leverancier, dan heb je een lichtbedrijf, we hebben hier voor 20000 gaan wij het ophangen. Hoe dat dan werkt, dan moeten wij weten hoe gaat het eruit zien, dus dan hebben we vergaderingen met de ondernemers, willen jullie ronde ornamenten, of andere ornamenten. Deze zijn dus op ontwerp getoetst aan de ondernemers, want enkel met breed draagvlak kun je deze realiseren. Dat is stap 1. Stap 2 is dan de openbare ruimte is v.d. gemeente. Dat is met BCT anders. Maar in het geval v.d. sfeerverlichting moesten we vergunningen gaan halen. Dan kom je op de financiering uit, ondernemers vinden het goed en vergunningen zijn binnen. Dus bestuursrechtelijk kan het. Dan heb je een ondernemersfonds, dat is een juridische pot die is geregeld, dit hele proces maar als je daar aanbevelingen over wilt doen, moet je het technische proces naast het praktijk proces leggen en kijken hoe moet dat communiceren.

D Ik ga hem praktisch proberen te maken, stel jij zegt David, ik heb de techniek gemaakt, dus wij hebben randvoorwaarden, jij zegt wanneer

kunnen we dat op zijn vroegst een systeem kunnen uitrollen en gaan geven aan de consument, dan zou ik dus heel praktisch met dit plan naar de ondernemers gaan, dan gaan we bij de ondernemersvergadering zeggen gaan we het wel/niet doen en geef jij een presentatie, dan hebben we een aantal weken nodig om dit in het jaarplan van 2019 te zetten en dan moeten we gaan kijken of er budget voor is enz. en dan zou het op zijn vroegst pas ergens in 2019 uitgerold kunnen worden. Dan heb je een beetje een idee van de politiek erachter.

J Wat we dus wel kunnen doen, wat zou de volgende stap zijn voor nu.

Retailers/Jan Willem Jansen? Dus heel lokaal en praktisch met die mensen of iets abstracter houden en iets meer proceskant.

D Als ik jou was zou ik denken wat wil jouw professor? Wat wil jij opleveren ?

J Uiteindelijk een design/designkeuzes: dit is mogelijk en dat zou aan deze randvoorwaarden moeten voldoen

J and D besluiten dat het, het beste is om Jan Willem, Rob en Samantha te gaan interviewen hierna nog om echt het proces in kaart te brengen

JAN-WILLEM JANSSEN - SEPTEMBER 6, 2018

[Joel introduceert het onderwerp]

JW De grootste uitdaging voor het proces, in mijn ervaring is dat degene die het moeten gaan gebruiken moeten die voordelen zien. En die zien ze niet.

J Maar in Tilburg willen ze wel aardig aansluiten bij RC

JW Ja natuurlijk, je hebt ook heel veel initiatieven, die hebben hier mee te maken en er zijn ook heel veel initiatieven in NL op het gebied van lokaal geld, om op die manier lokaal te binden ed. En als je die aanbieders hoort dan is het allemaal fantastisch en is iedereen enthousiast, maar in de praktijk gebeurt het gewoon niet. De samenwerking tussen ondernemers die bereid zijn om samen dat te doen, die is gewoon 0 en dat verandert alleen maar als zij de urgentie zien. En de voordelen die jij noemt dat zie ik in ieder geval als een van de uitdagingen dat zijn geen voordelen die hun over de streep trekken. Dat zit meer basic, het gaat hier over mkb ondernemers, die dat moeten doen. Van alle technologieën, ik doe al meer dan 25 jaar technologie in de MKB, is het altijd een uitdaging, ze zijn helemaal niet geïnteresseerd, ze zijn geïnteresseerd in wat doet dat en wat voor probleem lost dat op. En dat is precies, en daarom is het goed dat jij die keuze maakt, dat is dat proces wat je eigenlijk hebt. Dat betekent dat ze samen moeten zien, van jongens we moeten samenwerken. Mooi voorbeeld uit de praktijk. Ik heb in Veenendaal het nieuwe winkelen geïntroduceerd, was een idee, en daar hadden wij als eerste idee om klantenbestanden te gaan delen met elkaar, wat bij loyalty ook normaal is. Nou die ondernemers die flikkerden me bijna de deur uit, je denkt toch niet dat ik bij Pieter, mijn grootste concurrent, dat ik mijn klantgegevens met die *** ga delen, no way!

J Dit ga ik citeren in mijn onderzoek he, dat weet je

JW Nee dat moet je niet citeren. Maar je snapt wat ik bedoel, dat is die emotionele kant en dat veranderd wel als sneeuw voor de zon op het moment dat er een duidelijke business case die dat proces op gang kan brengen en het gevoel van urgentie kan creëren. Ik geloof zelf in de 8 stappen van Kotter, daar begint het ook met urgentie [07.43 legt verhaal uit van pinguïns op een smeltende ijskap die de noodzaak moeten in gaan zien] Hij vindt ze fantastisch, want ze kloppen gewoon.

JW Maar ook met de introductie van BCT, want ik snap de voordelen die jij noemt, dat kan ik me helemaal voorstellen. Ik zie zelf nog niet, als ik het als een project ga zien, ga nou dat nieuwe product in Tilburg introduceren en zorg dat het een succes wordt. Dan moet ik dus beginnen met het creëren van urgentie en dan heb ik een business case nodig met de juiste redenen. En de redenen zijn nooit, dit kan er mee, dat kan er mee, daar komt iedereen tegenwoordig altijd mee, aanbieders van nieuwe systemen, die hebben het altijd maar over de leuke technische mogelijkheden die het allemaal biedt. Lees maar eens heel kritisch de voorbeelden die ze dan geven, dat zijn allemaal van die flutvoorbeeldjes, die niets opleveren. Daar haken ze heel snel op af. Dus dat is wel belangrijk, dat dat goed gebeurt en dat we het heel zuiver hebben. Want als jij zegt je hebt maar 1 pasje, dat zeiden ze vroeger bij Airmiles ook, maar daar zijn niet veel winkels meer die AirMiles voeren. Stikt ook van apps op de telefoon. Je hebt nu ook dat nieuwe, Piggy, de bakker de slager die had dat al. Is leuk hoor, maar dat, dat kan ik je nu al vertellen, gaat niet de massa krijgen die nodig is, want het is wel nodig om standaardisatie te krijgen met loyalty, want anders kom je niets te weten van de klant.

J Maar bij Piggy staan programma's los van elkaar en werken ze niet samen

JW Ja dat is ook de reden dat ze het doen

J RetailCoin zegt bijvoorbeeld: wij zien ook dat ze niet samen willen werken. Je kan je muntjes nu dus labelen, mijn muntjes zijn niet in te leveren bij mijn concurrent

JW Dat is wel een hele grote, nou begin ik een beetje warmer te worden. Wat je eigenlijk zegt is dat blockchain je de mogelijkheid geeft om je de controle te geven over wie wel en niet gebruik maakt van jouw gegevens en dat jij bepaalt met wie je dat kan delen. En dat is heel belangrijk, ik denk dat dat idd wel een pijler is. Zoals ik altijd werk, ik begin altijd met rond lopen, praten en vervelende vragen stellen en rotopmerkingen te maken. Dan krijg ik reacties en ga ik nadenken wat kan. Maar je zoekt dit soort dingen, een paar haakjes die je kan uitgooien en waar je jezelf aan kan optrekken om een stap verder te komen, want dat is gewoon nodig als je dat proces ziet. De uitdaging die er procesmatig vooral ook zit, er zijn al zoveel systemen over die ondernemers heen gegooid, met allerlei beloftes op gebied van loyalty, niets werkt en kost alleen maar geld. Het levert gewoon weinig op, ze beseffen alleen niet dat dat ook vaak aan hun zelf ligt, de manier hoe ze er mee omgaan. Dat is wel de uitdaging, maar dit [ongelijke samenwerking] kan er wel eens een zijn, want ze zijn er als de dood voor, dat moeten ze dan leren. Als je echt klanten wil leren kennen, je hebt 50-60 percent dezelfde klanten in een winkelgebied (bij de bakker en de

slager). Dus je kan gewoon delen, want je hebt dezelfde, je komt beide meer te weten over hoe ze leven, ed. Los nog even van de privacy issues.

J Maar dat heb je ook voorgesteld?

JW Ja, we hebben zelfs gezamenlijke ..., en ze hebben het ook wel gedaan hoor. Maar vooral om het te verduurzamen, [Kotter], zijn eindstap is de aller moeilijkste, het verduurzamen van wat je tot stand hebt gebracht. Heel vaak met zo'n technologietraject in zo'n winkelgebied of bij een keten o.i.d., is een pilot. Want het is nieuw, we moeten nog ontdekken, het is nog geen kant en klaar bewezen product. Dan is het denk ik verstandig om eerst iets kleinschaligs uit te gaan proberen, om te kijken hoe het werkt. Maar als je dat eenmaal voor elkaar hebt en mensen zijn warmgelopen en hebben urgentie gezien en beloningen gehad, ook stap van Kotter, op een gegeven moment moet het duurzaam gemaakt worden en niet na de pilot stoppen. Want dat zie ik veel bij technologie projecten, ook bij mijn eigen projecten. Ik vind dat een mislukking, want ik wil een shift, ik wil geen product opleveren. Dat ik in staat ben om het proces van een shift te begeleiden en dat is die verduurzaming en dat is het aller moeilijkste. Dat betekent dat ze lopende het project het zodanig eigen moeten maken dat ze zelf het continu willen gebruiken. En dat lukt wel, we kunnen de voorbeelden ook zien. Een mooi voorbeeld is contactloos betalen, in no-time, enorme penetratie, waarom? Omdat het gewoon oplevert, omdat het snelheid in de winkel heeft gebracht en omdat de consument het wilde. Want ook die moet je in de factor meenemen, die moet het ook willen. Je ziet gewoon dat het kan, maar vaak moet gewoon die business case goed zijn. Maar een ervan kan er wel eens zijn, i.i.g. voor de ondernemer, je hebt alle vrijheid om zelf te bepalen en er zelf uit te pakken wat je wil. Dat je ook echt bepaalt en eigenaar bent van de data.

J Dat is waar het uiteindelijk echt heen gaat, nu nog niet zo ver

JW Nee, maar dat is logisch, nieuwe technologie, dat begint bij een pilot. Maar je moet wel van begin af aan al denken aan het verduurzamen, want als je dat niet doet, dan en dat zien ondernemers feilloos, die hebben natuurlijk al heel vaak gehad dat ze gewoon een pilot hebben gedaan geïnitieerd door een technologiebedrijf, die uiteindelijk gewoon bezig is met omzet genereren. Die zitten er niet mee dat er daarna niets mee gebeurt, dan zijn zij klaar. Dat is niet het proces wat je met zo'n innovatie eigenlijk zoekt, dan zeg je jongens ik wil eindelijk is een keer voor elkaar krijgen dat dat loyalty op de juiste manier wordt toegepast op winkelgebiedsniveau. Ik geloof er 100 percent in dat dat een van de reddingen is van de fysieke retail: loyalty. Als dat niet lukt dat gaan ze alles verliezen aan online, want die doen het namelijk al wel.

J Heb je mooi voorbeeld van een lokaal iets wat wel zou werken?

JW Wat een aardige was, Joyn, die richten zich op winkelgebieden, is overgenomen door ccv, betaalautomaten. Zij weten ook dat dat betalen een keer gaat stoppen, maar loyalty heeft de toekomst, dat weten zij ook. Is de ex-centrummanager van Kortrijk die zijn al in veel Belgische steden actief en doen de betalingen via pay connect, betalen via QR-code, veel efficiënter. En die staan ook wel open voor dit soort

ontwikkelingen, want hij heeft heel veel oog voor de proces kant. En wat zij dus hebben gedaan in Sint-Truiden, hebben zij al wel 30.000 consumenten die mee doen en ook veel ondernemers. Had ook wel te maken met het weggeven van auto's elke maand. Inmiddels hebben ze wel geleerd dat je dat niet overal kan blijven doen, maar het gaming en wedstrijdelement is wel iets dat de consument trekt. Of zij uiteindelijk de duurzame fase bereiken en niet een eenzame dood sterft, dat sluit ik niet uit.

[uitweiden over dnws]

JW Wij willen als wij iets bij de ondernemer aanbevelen een goede aanbieden, want dat verhoogt het proces, die hebben ervaring. Een van de criteria is dat ze een goede case moeten hebben, als ze niet kunnen laten zien van hier hebben wij het gedaan en wij hebben het goed gedaan, dan kunnen ze het wel shaken. Maar ze moeten wel een bewezen product hebben, er mogen ook mislukkingen bij zitten. Bij mij is in 25 jaar tijd ook 80 percent mislukt. Er is wel altijd iets van geleerd, maar uiteindelijke het doel bereiken dat doe je niet snel.

J Stel ik wil zo'n proces lokaal gaan doen, ik moet met een goede case komen . Maar stel ik heb nog geen case, ik begin van scratch, met welke partijen moet ik dan echt praten?

JW Stadscentrum of winkelgebied?

J Stadscentrum!

JW Mijn onderscheid is tussen een gepland en ongepland winkelgebied, stadscentrum is ongepland en winkelcentrum zoals Alexandrium, die is door een vastgoedpartij gepland gebouwd. Zitten deskundige managers op en wordt compleet door hun beheerd, dat is het makkelijkste en ook het slimste als dat kan. Want als je met zo'n partij praat en je krijgt ze er warm voor en ze gaan investeren. Die hebben veel meer span of control om wat te doen, want het wordt centraler gestuurd in zo'n gebied, dus ik zou zoiets als eerste kiezen, vanuit gemakzucht. Want dan hoef je maar met 1 partij te praten. Heb je uiteindelijk ook wel gemeente en ondernemers nodig, het punt is gewoon in zo'n gebied, de ondernemers die huren het pand en alles wat erbij hoort bij die vastgoedpartij, maar als die partij iets nieuws doet kunnen ze dat betalen of opflikkeren. Dat vereenvoudigt het proces wel, dat is in een stadscentrum niet. In een stadscentrum heb je gewoon veel belangen, en stakeholders, bewoner, ondernemer, gemeente, vastgoed (als het centraal bezit is) die zitten er allemaal en die praten bijna niet met elkaar over het algemeen. Omdat ze boos op elkaar zijn, tegengestelde belangen hebben o.i.d., meer uitdaging. Wat je daar denk ik moet doen, als je een stadscentrum kiest, dan zou ik altijd gaan met de partij die iets wil, ik zou wel denk ik proberen via een v.d. partijen, meestal gemeente/ondernemingsvereniging, dat je probeert voorlichtingsavond te organiseren, jongens wij willen iets, wie heeft er interesse om mee te doen? Komt er geen kip, dan weet je genoeg, dan moet je eerst urgentie gaan creëren, maar wat je vaak ziet, als het een leuk idee is, goed doordacht en voorbereid, dan komen er partijen, dan zie je vanzelf wel wie er komen, over het algemeen komt vastgoed niet opdagen, gemeente beperkt en ondernemers wel en eigenlijk moet je dan uitzoeken wie de mensen zijn die echt willen. De meest

gemaakte fout die ik altijd in het verleden maakte, dat ik iedereen mee probeerde te krijgen en daar heel veel energie in stak. Dus je moet saboteurs en loodriemen achterwege laten, want die kosten je alleen maar energie. Dus je kan dan beter in zo'n stadscentrum zeggen, als ik 10 ondernemers heb in een bepaalde straat, van dat hele centrum, die echt willen en enthousiast zijn, ga daarvoor en laat de rest zitten. Die volgen namelijk wel als het een succes wordt. Dat zag je ook bij contactloos betalen. Ik zat in een zaal met mensen en die zeiden, ik heb net vorige maand geïnvesteerd, moeten we zeker opnieuw kopen, kost weer 800eu...

Dus ik dacht dat gaat lastig worden dat contactloos introduceren. Maar wat je toen zag is dat degene die wel wilden snel succes hadden, daar was wel een goede campagne omheen om dat te stimuleren, maar degene die het hardste riepen die hebben die apparaten wel in hun restaurantje staan. Dus dat komt vanzelf wel, als je zo'n stadsgebied pakt, echt gaan opsporen wie zijn degene die iets gaan willen doen. Die moet je gaan faciliteren, want dan kom je ergens. Als dat er niet is moet je gewoon stoppen, want anders is het zonde van je tijd. Dan moet je er gewoon niet aan beginnen. Ik heb het wel heel vaak gedaan, krijg er dan ook voor betaald, dus dan gaan je reserves iets achteruit om het niet te gaan doen, maar ik heb ook wel eens gezegd, hier gaat het niet gebeuren, dus dan kun je aan mij wel een hoop geld uitgeven om dat te laten begeleiden, maar het gaat niets worden. Ik wil het geld wel verdienen, maar ik werk liever met resultaten dan voor jan met de korte achternaam.

J Bij dat proces waarin we zien dat er veel partijen aan bod komen. De literatuur vertelt mij: als je zo'n proces aangaat moet je rekening houden met de kernwaarden v.d. persoon.

JW Wat je eigenlijk doet, met dit soort complexe projecten, je moet heel veel tijd stoppen in de voorbereiding. Voordat je die avond of iets doet, moet je heel veel al weten. Een v.d. dingen is een stakeholders analyse, je moet precies weten wie zijn hier de stakeholders, welke macht hebben ze, wat beweegt ze, wat zijn die kernwaarden. Dan snap je wat er gebeurt, anders snap je dat proces gewoon niet. En het is het belangrijkste om dat wel te snappen om dat succes te kunnen hebben. En dat is altijd ook al zijn het dezelfde, altijd verschillend. Ik kan me herinneren bij een project in Westerbork, daar hadden we een sessie, ik kon gewoon mooi zitten luisteren. Er zat daar 1 ondernemer die had een praxis, die had een heel ander belang dan de rest, die wilde parkeerruimte voor zijn supermarkt hebben, en dat moest niet in gevaar brengen. Dus je gaat dan heel snel die belangen snappen door de inzichten te krijgen in wie de stakeholders zijn en hoe die belangen liggen. En als je dat niet weet, ik vind eigenlijk dat elke adviseur die zonder een goede stakeholdersanalyse zon gesprek ingaat, is een prutser

J Dus is heel specifiek per winkelgebied?

JW Ja dat varieert ook echt. Bijv. project in Lochem gedaan. Daar zag ik een probleem, er waren een paar straten die werden heel slecht bezocht, ontstond veel leegstand. Dus door gewoon rond te lopen, ik heb veel gezien, dus dan zie ik vrij snel wat er aan de hand is. Niet altijd

perfect, maar wel dingen die andere mensen niet zien. En ik dacht er klopt hier iets niet, wat bleek nou, dat stadscentrum was gecentreerd rondom een kerk en op datzelfde plein, stonden er parkeerplekken voor iedereen, maar die stonden dus precies voor de straten die slecht liepen. En ik snapte het helemaal, want zij moesten het hebben v.d. toeristen, want lokale bevolking kwam wel, die zagen die straten niet, die keken tegen dat blik aan. Dus ik zei: we moeten dat ding weghalen en hier evenementen gaan doen o.i.d. hele ideeën hadden we al. Maar die slager die zat er mee, want zijn klanten parkeerden op die parkeerplaats, maar de groenteman niet, want die zat in die aanloopstraat. Ik wil zeggen ter illustratie, natuurlijk zijn er generieke behoeften, kernwaardes, die kan je wel van tevoren maken, maar in de praktijk werkt het altijd anders uit. Kijk elke winkelier heeft traffic nodig langs zijn deur, dat is gegeven, maar er kan dus een situatie zijn waarin de groenteman dat niet krijgt en de slager wel. Ja dan liggen die belangen toch anders rondom die kernwaarden, want ze willen wel traffic hebben. Dat vereist inzicht, daarom is het ook altijd belangrijk, is ook wat dnws aanbeveelt en waar ik ook in geloof. Dan is loyalty belangrijk, je moet inzicht in je klanten hebben, klantinzicht is cruciaal, je moet met zijn allen snappen wat er bij de klant gebeurt, dan kun je pas echt werkelijk zuiver die belangen van die stakeholders bepalen. Want ze kunnen zich enorm vergissen, mensen denken dat het hun belang is, terwijl het het helemaal niet is. En dat consumenteninzicht in de slechtste, dat vind ik het allerbelangrijkste v.d. stakeholder om te leren kennen. Loyalty moet gaan gebeuren in winkelgebieden, want doen we dat niet, dan krijgen we dat inzicht niet in klanten. Ik zie dat bij zo'n parkeerplek, maar voor hetzelfde geld zit ik er totaal naast en vinden die consumenten het veel belangrijker, die lokale, en zie je dat als je het uitvoert dat ze al hun lokale bewoners kwijt zijn. Omdat die niet meer kunnen parkeren op de plek die ze willen, dus je hebt die informatie nodig voor goed beleid en keuzes maken met ze allen vanuit de belangen die er zijn. Ja, ik denk dat je tot algemene patronen kan komen, want het belang van een winkelier is anders dan van een vastgoedpartij, of de gemeente en dat kunnen we wel generiek vaststellen. We weten dat het de vastgoedpartij niets interesseert of die gebouwen leegstaan, als zij hun geld maar ontvangen en die willen verhuren, maakt ze niet uit aan wie. Ondernemer wil klanten, verkoop en ruimte en parkeren in de buurt.

J En de lokale gemeente?

JW Gouden driehoek is ondernemer, gemeente en vastgoed, die speelt altijd.

En ik vind, dat zegt Sietske van inRetail altijd, maar voor mij is de belangrijkste altijd de bewoner, want als die niet meer gaat winkelen en online gaat kopen, dan hebben we een groot probleem.

J Daarom dit soort dingen toch, nu moet de ondernemer nog mee.

JW Je ziet ook wat online allemaal aan het doen is. Vooral met Amazon. We hebben dat met Walmart ook gezien vroeger. In de jaren 70 was de zelfbedieningsmarkt heel groot, hierin in Walmart ook 's werelds grootste geworden. Maar er is een hele leuke docu op YT te zien over de high cost of low prices, zie je wat Walmart voor ravage heeft aangericht in de Amerikaanse lokale economie en daar ben ik ook bang voor, voor de

Amazons van nu. Dat de lokale economie veel grotere klappen krijgt, kijk grote steden is het probleem niet, maar ik woonde hiervoor in Ammerzoden, maar die gaan kapot, die hebben dadelijk geen bakker of supermarkt meer. Die moeten 25km gaan rijden om nog voorzieningen te hebben, dat is geen leuk vooruitzicht toch? En die gaan dus ook steeds meer online doen. Dan kunnen andere partijen dat gaan opvangen en dat zijn wel interessante effecten, maar ja, dat betekent wat voor die gebieden. Ik zeg dat ook altijd, je ziet nu ook enorme investeringen van die vastgoed in verkeersknooppunten, maar als de zelfrijdende auto van Google komt, is dat allemaal niets meer waard, want dan komt die consument daar niet meer. Want dan reizen ze anders. Niemand heeft het echte vooruitzicht, maar de effecten zijn enorm. Maar een ding weet ik wel zeker, als je echte loyalty creëert, dat de consument gewend is om voordelen te krijgen en community etc., dat bindt. En dat is de redding, daarom vind ik dit wel heel belangrijk dat dit een keer gebeurt, tot nu toe heb ik ze nog niet gezien, de systemen die daadwerkelijk de impact kunnen hebben.

J Stel ik vind dat systeem wel, ik kom met mijn tech aan en krijg op mijn informatieavond aan en heb medestanders. Wat gaat er dan gebeuren? Ga ik mijn techniek uitrollen, of geef ik het door? Of..?

JW Ja dat is een moeilijke, dat is afhankelijk van wat jouw rol is. Als jij aanbieder bent, dan ga jij dat doen, want dat is jouw bedrijf/product. Daar kun jij iets nuttigs mee doen voor die gebieden. Waar ik wel in geloof is dat je altijd een lokale eigenaar moet hebben voor loyalty, anders gaat het niet lukken. Je moet de centrummanager er wel bij betrekken en alle relevant lokale stakeholders en die moeten zich ook eigenaar voelen van dat systeem. Wat jouw rol dan is na het invoeren en testen in de duurzaamheidsfase. Dan denk ik dat je die verduurzaming, dan moet je goede support blijven geven aan de locals, die moeten technisch ondersteunt blijven worden, want dat boeit ze niet. Maar zij moeten in die verduurzaming moeten eigendom moet richting hun gezet worden, dus hele management en databeheer. In het begin zie je altijd het technisch bedrijf kijk ik heb data van klanten, maar niemand van die ondernemers doet iets met die data. Verduurzaming bij loyalty is heel sterk: als we die data hebben moeten we die ondernemers leren om zijn blockchain rechten te beheren. Dat moet je in het begin voor hun doen, om ze te leren wat het voor ze oplevert, maar zij moeten, anders wordt het nooit duurzaam, zij moeten dat gaan doen, dan worden zij die eigenaar en dat geldt ook voor het beheer centrale het moet dan een lokaal team worden en dat moet ook lokaal gefinancierd worden, zodat dat gewoon gebeurt, dan gaat het werken. Als dat allemaal afhankelijk wordt van een partij, dan is het heel simpel, want als jij dat doet en je hebt dat in Tilburg gedaan en het wordt een succes en op een gegeven moment zit je in 15 steden en op een gegeven moment begin jij al je eerste tekenen van burn-out te krijgen, want dat red je gewoon niet. Dat wordt te druk, die druk is gewoon niet op te brengen door een centrale partij zonder de lokale connecties. Terwijl als je lokale mensen hebt, ons kent ons toch, zo werkt dat gewoon in de wereld en die helpen elkaar. Dat team moet je wel creëren, dat zit heel sterk in die fase om dat te

doen.

J Dus dat is dan na of tijdens de implementatiefase

JW Eigenlijk daarna, eigenlijk denk ik dat je ook al in je pilotfase moet leren en implementeren je ook moet bewijzen dat iets werkt en als dat dat loopt dan weet je ook dat jij als centrale partij veel te veel tijd kwijt bent en er nog veel te veel bij moet zijn om te zorgen dat alles loopt, dat weet je en merk je gewoon. Dat hoef ik niet uit te leggen, dat voel je. En als je dat voelt dan weet je gewoon, ik moet ervan af. Dan begint die verduurzaming, die is nog nodig voordat jij zegt ... Wat mij betreft moet je gewoon een werkzaam systeem hebben maar je moet een soort cross-over maken, je zag het in het begin, maar het heeft niet altijd gewerkt overigens. Ik weet bijvoorbeeld dat Accenture als adviesbureau, die hadden heel erg de stijl, die stuurden gewoon een paar robots naar zo'n bedrijf toe en die gingen dan e-commerce doen, los van de bestaande organisatie ingericht, die werd volledig gerund door die robots van Accenture en als het liep gingen zij al eigen personeel opleiden, zodat er een cross-over plaats vond. Dus als zij weg gingen was het bedrijf een paar miljoen armer en dan hadden ze een eigen e-commerce afdeling, die vervolgens failliet ging omdat het niet werkte. Maar het is wel een strategie die soms heel succesvol kan zijn om dat te doen. En ik denk dat zeker zo lokaal met loyalty, vermoed ik, dat ik al tijdens de implementatie al ging kijken wat ik ging overdragen, dat ik daar al vroeg mee begon, dat moet je in de praktijk besluiten wanneer je dat doet. Dat kun je van tevoren niet inplannen. Dat moet je zien, er zijn altijd symptomen waardoor je weet dit is niet goed. Een van die symptomen is jouw burn-out, jij krijgt te veel aan je hoofd, als je dat merkt in zo'n project, dan merk je dit is niet goed, alles komt bij mij terug en ik raak niets kwijt. En dan zitten ze naar mij te kijken tot ik weer een kunstje laat zien, dat gaat niet werken dat kan niemand volhouden. Kijk naar Elon Musk [...] Alles komt bij hem terug, hij heeft te weinig verduurzaamd.

J Er zijn dus eigenlijk twee verschillende wegen voor implementatie: 1. business case heeft gewerkt en gaat hier ook werken. 2. vanuit de stakeholder analysis je business opbouwen. Zie je die samen komen? Of moet ik kiezen?

JW Ik zeg altijd: alles is geleidende schaal helaas kijk we gebruiken die modellen, maar die zijn niet zo strak gescheiden in de praktijk moet je daar flexibel in zijn. Daarom zeg ik altijd je moet er niet fundamentalistisch in denken. Het eerste scenario is afhankelijk van hoe ver je technologie is, kijk als je echt zegt ik heb een product dat klaar is, dan is het logisch dat je dat pad kiest. Maar in mijn ervaring is dat niet zo, zeker als het gaat om de technologische kant van het project, dat is makkelijk, dat werkt wel of werkt niet. Maar de moeilijkste kant is gewoon mensen en hun belangen en dat soort dingen, heel simpel. En dat is heel complex. Ik noem het altijd maar heel plat: mijn enige model is ... Van Kotter vind ik idd een leuk model, Maar ik noem het altijd maar heel plat, we gaan een beetje aan rotzooien met de stakeholders en we gaan heel veel leren en het proces moet altijd zitten in 'hoe snel leren we'. Want als je dat niet doet, het leren, en je

merkt dat je stil blijft staan in het leren en geen vooruitgang boekt, dan gaat het gewoon mis. Dat zie je tegenwoordig ook met startups enzo, de bedrijven die succesvol zijn, zijn de bedrijven die het snelste leren. Niet die het meeste geld hebben of het slimste zijn, nee die het snelste leren. Ik weet niet of jij dat kent, dat lean denken in het ondernemen, dat is ook heel boeiend en toen ik dat las was het voor mij een feest van herkenning. Want zo werken die dingen indd. Ik denk dat beide modellen wel werken en ik zou voor model 1 kiezen als de technologie echt uitgekristalliseerd is en proven, maar moet je wel heel kritisch toetsen. Want meestal is het niet zo, want heel veel partijen hebben mooie verhalen, maar proven technology is er alleen maar van partijen die er al heel lang zijn. Als BMW met iets komt heb ik er meer vertrouwen in dan als Tesla met iets komt. En die analyse moet je wel altijd maken als je zo'n partner hebt. Daar moet je gewoon kritisch in zijn. Wat ik ook heel vaak zie, is dat de succesvolle partijen die maken die analyse aan zichzelf, van wat is goed aan ons product en wat is niet goed aan ons product en die veranderen dat in de eerste jaren heel snel, dat is dat snelle leren. Zag je bij Joyn ook, in het eerste jaar vooral aangepast. Dat is een beetje dat lean denken, ik geloof wel in die aanpak. Je moet gewoon snel leren wat jouw doelgroep wel of niet oppakt, dat moet je dan doen met een MVP, het moet gewoon weinig kosten en levensvatbaar zijn, dan maak je het wel mooier en beter. Dan zit je meer in dat tweede scenario, want dit speelt natuurlijk niet als jij zegt: ja maar ik heb gewoon hartstikke proven technology en er zijn al tig proven cases waarin het werkt, dan is het een stuk makkelijker. Voor degene die graag innoveert is scenario 2 leuker is veel uitdagender en spannender, dan weet je bij God niet waar je aan begint. Niets is voorspelbaar, dan word ik altijd wel enthousiast, want dat wil ik eigenlijk altijd, want dan is het gewoon veel spannender om te doen. Moet je ook willen. Maar je praat anders als je praat als eigenaar van het bedrijfje dat met die technologie gewoon rijk wil worden.

J Maar ik ben onderzoeker he, en dan is scenario 2 interessanter en meer academisch verantwoord.

JW Ja en het is ook waardevoller is. Ik ben ook van huis uit socioloog ik ben in de techniek ingerold, ik was geïnteresseerd in hoe de mens er mee omgaat en wat voor effect dat heeft, maar dan niet vanuit de technologiekant. Mij interesseert nooit hoe een technologie werkt, bij mij is het: wat doet het, wat levert het op en wat moet het allemaal presteren. Maar vooral, wat gaat het nou in de praktijk allemaal doen met de processen enzo, dat vind ik veel belangrijker en ik heb altijd gelijk gehad, want het succes staat of valt daarbij, niet bij die technologie. Of je moet gewoon klote technologie hebben. Net als met die lokale muntsystemen, daar zijn er in NL ook 35 van geïntroduceerd en technologisch werken ze allemaal, maar er is er niet 1 die zelf bedrijvend is kunnen worden tot nu toe.

J Waar lag dat aan denk je dan?

JW Proces. Vaak in de business case richting de doelgroepen onvoldoende duidelijk gemaakt wordt en dat men bepaalde belangen. Gaat dan beetje dieper op het voorbeeld van de lokale muntsystemen in, is misgegaan

omdat de dragers in een winkelgebied vaak de supermarkt de kern is. Een goede supermarkt draait gewoon 5miljoen omzet in de week, dat zijn belangrijke bedrijven. En die kregen zoveel lokaal geld, maar ze konden niet inkopen met dat geld en als je dat niet regelt lopen zij vast. Want op een gegeven komt er maar lokaal geld binnen, maar zij kunnen dat niet uitgeven, dan is de economie niet vloeiend en gaat het mis. Dat soort dingen moet je aan zien komen en moet je oplossen, klaar. En als je dat niet doet, ondanks dat de consument hartstikke enthousiast was en het ook bij zich had, maar die ondernemer loopt erop vast. Tenminste die grote, voor de kleine ging het wel, die konden dat wel weer gebruiken om lokale diensten van in te kopen. Maar je moet dus die financiële case, want daar draait dit om. Want als je vergeet te rekenen dan krijg je dat. Want die supermarktmensen die worden in het begin enthousiast, want betekent dat ze alleen maar bij mij kopen, dat is gunstig en heeft loyalty. Maar als hij merkt dat ie met het geld blijft zitten en niet geholpen is dan veranderd die in een keer naar een blijvende vijand, dat is niet meer te herstellen, die blijft achterdochtig. Dus je moet altijd blijven opletten en om die reden zeg ik altijd: elk onderdeel denk gewoon goed na en doe het in stukjes. Draai dat stukje, sleutelen, voorzichtig doen, ook met beloftes communiceren. Dat is een goed management wat erop moet zitten en dat is vaak slecht, dat zijn gewoon geen goede mensen. Het is al moeilijk zat als het wel goede mensen zijn. Wat je vaak ziet is dat er een oud-ondernemer of een of andere ambtenaar van de gemeente, ja dat zijn regelneukers, die kunnen regeltjes toe passen, maar die snappen niet hoe zo'n proces werkt. Kunnen ze ook niets aan doen, hebben ze niet voor geleerd en hebben ze geen ervaring voor opgedaan. Maar je moet wel de juiste mensen kiezen, dat is altijd wel een belangrijke. Dit is gewoon echt in een team werken dat je die dingen doorspreekt en jongens: 'waar zijn we nou eigenlijk mee bezig?', is ook mijn meest gestelde vraag. En dat is altijd een vraag die je terug moet laten komen. Het is ook helemaal niet erg als er dingen misgaan, maar op die cruciale dingen. Net als met dat lokale geld, de geldstroom die je daarmee tot stand brengt die moet wel kloppen. Als dat niet zo is, dan mislukt dat proces altijd, met loyalty is het hetzelfde als jij een loyalty systeem start in een winkelgebied met als bedoeling dat jij meer inzicht krijgt in het koop-en winkelgedrag van consumenten en die consumenten voordeel teruggeeft voor een trui, die ze op prijs stellen, als dat het doel is moet je dat wel in de gaten houden dat dat blijft gebeuren. Is dat niet zo, ingrijpen, meteen! Want dan is het gewoon weg en dat zie je wel vaak, want als een technout de leiding pakt, gaat ie alleen maar kijken of zijn algoritmes allemaal werken en of die bct wel alles goed doet, is ook belangrijk en moet ook gebeuren. Maar is niet waardoor het project gaat slagen.

ROB WEISS - SEPTEMBER 7, 2018

J [introduceert onderwerp en doel van het interview]

- R Al die technieken enz. vind ik helemaal niet interessant, want techniek is er om iemand te helpen en het moet werken. En als het niet werkt moet je een andere techniek kiezen. Dus ik ben daar minder mee bezig.
- J Wat is jouw ervaring met de loyalty precies en hoe je dat vanuit de praktijkervaring enz.
- R Dan beginnen we even bij het begin, waarom zou je loyaliteit willen doen en wat is daar nou het nut en de noodzaak van? En dan gaan we terug bij de winkelier in het winkelgebied, de stelling is van ons uit: een winkelgebied is gezamenlijk interessant, dus niet voor de individuele ondernemer, maar voor de gezamenlijke ondernemers, want ik ga niet alleen naar een winkel als ik er ben, ik ga de donderdag naar de een en vrijdag naar een andere, maar ik ga twee keer naar de stad. De stad geeft mij het aanbod. Het bijzondere is echter dat de verschillende ondernemers daar niet altijd zo instaan. Die zijn heel vaak bezig met zichzelf, het grappige is dat ook de gemeente en vastgoedeigenaren daar heel erg solitair en op zichzelf functioneren er zijn er maar weinig die echt snappen dat als je samen probeert de klant te benaderen dat dat veel interessanter is dan dat je het in je eentje doet. Het tweede is dat een ondernemer maar wat doet, die koopt spulletjes in en die roept heel hard dat hij spulletjes heeft, beetje gechargeerd. En hij heeft eigenlijk nooit van oudsher geleerd om te kijken wie er nou bij je koopt : iedereen is mijn klant. Nee, natuurlijk niet, als je een bruidsmodezaak hebt is niet iedereen je klant, dat zijn alleen de mensen die willen gaan trouwen. Maar toch zeggen ze dat wel, dus het gebrek aan kennis wie er bij je kan kopen en wie er daadwerkelijk bij je koopt, dus de potentiële klant en de echte klant, profielen daarvan, motivatie en tijdslots waarin ze komen en noem maar op. Daar is praktisch niemand mee bezig. Als er 10 percent in een winkelgebied daar enigszins mee bezig is dan moet je in je handjes klappen, daar komen we vandaan. Dus individueel en aanbod gedreven en zouden collectief en klantgericht moeten zijn. Nou dat is natuurlijk hartstikke moeilijk, want je moet met je buurman samenwerken en stel dat je twee wijnboeren hebt of twee bloemenzaken dan is dat best wel lastig, want dan pakt ie je omzet af, althans dat denk je dan, dat is niet zo. Dus daar zit van alles achter, maar dat is de basis waarop je begint met een winkelgebied verder brengen. Een tweede is, het is vaak amateuristisch georganiseerd, wat bedoel ik daarmee: een ondernemer is aangesloten bij een ondernemingsvereniging en die ondernemersvereniging wordt bestuurd door ondernemers in hun vrije tijd en die roepen van alles over de bereikbaarheid en de openingstijden en noem alles maar op, maar omdat ze zelf niet bezig zijn met klantgegevens, gaan ze collectief natuurlijk ook niet bezig met klantgegevens, dus het collectief heeft ook niet echt een strategie. Nou laat staan dat er weinig geld is en laat staan dat het lastig is om met een overheid, vastgoedclub samen te werken. Stap 1 is dus: wat voor winkelgebied tref je aan? Zijn ze wel georganiseerd, wat zijn de middelen, werken ze samen? Of: helemaal niet, amateuristisch etc. als dat laatste het geval is en als ze alleen maar een ondernemersvereniging hebben die 50eu per jaar betalen en ze drinken koffie samen en er wordt niet samengewerkt: stop met loyaliteit. Niet

eens aan beginnen.

Want dan ben je bakken met geld kwijt en mensen snappen er niets van en het is alleen maar gedoe. Dus zullen ze nooit instappen dus krijg je nooit massa en als je geen massa hebt heb je geen loyaliteitssysteem. Dus als je zo'n gebied aan zou treffen en je begint daar over een collectief loyaliteit systeem, dan is de eerste opmerking die ze maken: de klant wil niet nog zo'n pasje in zo'n pasje in zijn portemonnee. A. ze gaan ervan uit dat het een pasje is, dat hoeft helemaal niet, maar dat is al een aanname. B, is de weerstand zo groot dat ze dus al 'nee' zeggen voor ze überhaupt weten wat het is, en het tweede wat ze altijd zeggen: ik heb mijn eigen loyaliteit systeem, dus waarom zou ik meedoen met collectief? Ik ben daar heel fel in en zeg een klant wil niet alleen bij jou kopen en wil bij de burens kopen en jij weet misschien hoe laat ze komen, maar wat doen ze als ze bij jou de deur uit lopen? Dus ze komen bij jou en laten hun pasje zien, krijgen hun puntjes of zegeltjes, dan lopen ze de winkel uit en die klant is weg. Dus een collectief spaarsysteem heeft de mogelijkheid om te zien wat er gebeurt als die klant de deur uit is, ga ie naar links of naar rechts. Komt ie vaker op dezelfde routes of niet. Als je een simpel winkelgebied hebt die weinig georganiseerd is, die halen die stap al niet, die denken dat niet. Heb je een wat beter georganiseerd winkelgebied dan denken ze: maar dat is interessant. Als ik dus weet wie er bij mij koopt. Vb. een vrouw van 25 koopt bij mij en die koopt daarna altijd een kop koffie 4 huizen verder en gaat daarna altijd met bus/auto/fiets naar huis. Misschien moeten we dan met parkeerkorting en dat cafe en mij een dealtje maken en dat aan die klant aanbieden en kijken of het werkt en dan kan je op dat loyaliteitssysteem weer zien of dat dat werkt zo kan je leren omgaan met klantgegevens. Als je dat niet wilt begrijpen en niet de toegevoegde waarde van inziet, dan moet je stoppen is mijn stelling. Dan moet je ook niet proberen die mensen te gaan overtuigen, dat gaat je toch niet lukken. Als dat allemaal wat verder gaat en we gaan hoger in de piramide, ja er is een goed winkelgebied, ja er is een goede organisatie en er zijn middelen er is zelfs een soort van sturingsorganisatie als een centrummanager of management die ook wat hand en span diensten kan verrichten, dan begint het wel interessant te worden om te kijken of je een groepje kan vinden die erin gelooft om 2 jaar lang ofzo een loyaliteit abonnement aan te gaan en even los van wat dat loyaliteit zou moeten zijn. Als dat namelijk lukt en in Roosendaal is dat gelukt, we hebben 53 ondernemers die voor 3 jaar getekend hebben, dat is uniek in NL, ondernemers gaan nooit langer dan een half jaar een contract aan als het 50eu per maand is ofzo. Want die gaan allemaal vragen stellen: waarom zo duur? Waarom zo lang? In Roosendaal hebben we het voor elkaar gekregen dat ze voor 3 jaar lang 50eu per maand betalen en in die overeenkomst zitten ook voorwaarden dat ze acties moeten aanbieden, dat ze foto's moeten aanbieden en stukken tekst moeten aanbieden, content leveren. Dus zeggen ze allemaal: spannend, spannend, werkt allemaal niet. Dus heeft Roosendaal ook een mannetje in het leven geroepen die zeg maar een ondernemerscoach is. Dus die gaat langs en zegt: welke actie zullen we volgende maand nou eens doen.

Wat heb jij aan artikelen, wat zou je willen bereiken, wil je nieuwe klanten of wil je juist bestaande klanten belonen. Bij nieuwe klanten moet je misschien zoeken naar een andere winkel die die klanten ook heeft en dat je daarmee een soort van duo-deal van maakt: dus koop bij mij x en krijg bij hun dat. En wil je je bestaande klanten behouden, dan moet je gaan nadenken dat iemand die 2x komt in de maand een grotere korting dan iemand die 1x komt in de maand. Het aan de hand nemen van de ondernemer dat moet je voorzien vanuit het collectief. Dus in het loyaliteitsconcept, los van de techniek, moet je beseffen dat ondernemers wel ja zeggen tegen het idee, maar als ze iets moeten doen vastlopen. En als je dan iemand ernaast zet en die babbelt een half uurtje met hem, dan komen er van alle leuke ideeën langs, dus dat is prima. Daar moet je in voorzien, dat heeft met de business case te maken. Je moet dus geld reserveren voor een poppetje die daar rondrent voor 1 of 2 dagen in de week. Oke, dus je hebt iemand die snapt dat je misschien op een of andere manier met klanten beter bezig kan zijn, die groep moet zich vastleggen voor bepaalde tijd en je hebt dan een business case die zo in elkaar moet steken voor 3 jaar dat je voor iedereen en alles goed kan runnen, daar moet ook doorontwikkeling in zitten, daar moet ook marketing in zitten en dat soort zaken. Dan zul je in de praktijk tegenkomen dat de kosten die het met zich meebrengt om dat te runnen hoger zijn dan de bijdrage die je kunt vragen van de ondernemer, die is wel geneigd om 50eu per maand te betalen, maar als je 100eu per maand gaat vragen stappen ze niet in. Dus er zal ergens een collectief fonds moeten liggen, zeker voor het eerste jaar om van de grond af te komen. Dat later de massa de kosten gaat dragen, dat moet wel lukken, dus de eerste 1 a 2 jaar om van 50 tot 150 deelnemers te komen dat kost gewoon geld.

J En waar moet dat geld vandaan moeten komen?

R Wij noemen dat de gouden driehoek: vastgoed, ondernemers en gemeente. En dat is ook de lifecase Roosendaal die dat laat zien. Stel dat je 3ton over drie jaar nodig hebt en je zou dat verdelen over die drie partijen, los van die maandelijks bijdrage. Nou dan ben je een gemeente en vragen ze: joh doe je mee, voor 100k, waarom zouden ze ja zeggen, het eerste wat gemeentes zeggen die hier niet over nadenken dat is aan de ondernemers, daar gaan wij niet over. Wij zijn het daar niet mee eens, maar dat hoor je vaak. Vastgoed zegt: ja, dat ondernemers een leuke actie doen en een prijs winnen enz. leuk, maar waarom zou ik daaraan mee doen. Dus dat verlies je, als je alleen maar vertelt dat je een pasje in het leven gaat roepen met prijsjes erop. Als je hem omdraait en zo hebben wij het in Roosendaal besloten dat het zo moet. Wij hebben gezegd tegen de gemeente, als jij een compact centrum moet maken. En je moet een bestemmingsplan in gaan zetten, waarop baseer je op welke branche waar mag? Waarom mag een supermarkt uitbreiden ja/nee? Waarom mag er ergens een woning gebouwd worden met onderin de tent horeca? Waar baseer je dat op? Ja, ja, op basis van BPO's (plan voor logisch onderzoek) en heeft rekent een een of andere consultant uit hoeveel meters er zijn en bepaalt dan dit kan wel en dit kan erbij of dit kan niet. Dat is nogal ouderwets, want volgens mij is het veel interessanter om te weten of dat

de klant behoefte heeft aan een bepaalde hippe tent of juist een saaie tent of een bruine kroeg of dat ze meer mode of traiteur of wat dan ook. Ja, ja dat was wel interessant. Dus ik zeg: als je een goed werkend loyaliteitssysteem hebt dan komt daar informatie uit over waar mensen komen, waar ze kopen, wat de looproutes zijn, waar het druk is, waar het rustig is, en op basis van druktebeelden kan je bepalen of het een aanloopstraat is of een hoofdstraat. Bepaalde aanlooproutes, komen ze vanuit het station, de parkeergarage of met de fiets, dan kan je bepalen of je daar juist een fietsenstalling moet maken of een toilet of wat dan ook. Dus de gemeente kan efficiënter zijn beleid ordenen als je die informatie hebt. Dat is interessant zeiden we toen met zijn alleen en toen was die ton geregeld. Vastgoed idem dito, de waarde van vastgoed, van een winkelpand, wordt bepaald door de loop die voor de deur plaatsvindt, dus hoe groot is de kans dat de winkelier klanten kan trekken. Je kan je voorstellen, op de Rokin is dat makkelijker dan in een achterafstraatje in Amsterdam. Dus de waarde van een pand en daarmee de huurwaarde die je ervoor kunt krijgen, wordt bepaald door de druktebeelden. Hoe weet je hoe druk het is? Ja, daar hebben we wat modellen voor. Maar wil je het niet echt weten? Wil je een telefoonwinkeltje of een bloemist daar hebben? Met die data kun je dat weten. Dat was wel interessant, wij moeten maar mee investeren.

Kortom, de reden om mee te doen, is niet hetzelfde, dus je moet de taal spreken van degene, om te zeggen: he, dat loyaliteitsconcept voor de ondernemers is het klantcontact, voor vastgoed is het loop, type winkel/branchering, en voor de gemeente is het beleid: wel of geen toilet, wel of geen fietsenstalling of wat dan ook. Dat is een hele andere discussie of je een app, een plastic kaart, of een cadeau kaart of een stempelkaart doet. Dat staat er helemaal los van. Het gaat om de essentie dat je als winkelgebied dichter op de huid van de klant wil komen. Dat is in Roosendaal in 2017 plaatsgevonden, die discussie over hoe en wat? En daar is uitgekomen: ja we gaan de volgende stap zetten. De volgende stap is dan een programma van eisen van een klantbejegeningconcept, zeg maar even loyaliteit. Toen hebben we gezegd : wat zijn de eisen? Wie is eigenaar van de data? De aanbieder van de techniek of Roosendaal? Roosendaal! Want het kan niet zo zijn dat Airmiles er met onze gegevens vandoor gaat. Prima, maar dan is het duurder. Als de aanbieder partij data mag hebben zijn ze eerder geneigd om die tool open te stellen dan als ze weer data afgeven. Moet het dan plastic zijn of moet het digitaal? Roosendaal is iets behoudender, dus laten we het allebei maar doen. Oke, moet dus iets fysieks zijn en iets digitaals. Moet het een cloud oplossing zijn, moet het uitwisselbaar zijn? Moet het uitbouwbaar zijn? Je hebt bijv. Piggy, dat is een pasje. Een heel winkelgebied kan Piggy nemen, maar de punten die ik spaar bij Blokker kan ik allen maar kwijt bij blokker. Enzovoorts . Kortom, dat is geen collectief systeem dat is een collectief logo, dat is echt iets anders. Bij Piggy is het bijv. zo, je wordt loyaal aan Piggy. Geen winkel, maar Piggy kaart, maar je hebt de term Piggy in je mond i.p.v. de winkel. In het programma van eisen staat dus ook aan wie wordt de klant loyaal, wordt die loyaal aan Roosendaal, aan Joyn of aan

AirMiles of aan welke aanbieder dan ook. Daar is gesteld, we moeten loyaal worden aan Roosendaal. Techniek moet in de cloud zijn waardoor je meerdere dragers kunt hebben. Het moet meerdere schema's kunnen bedragen, een puntenschema, een cadeaukaart schema,... dat zijn schema's . Met punten kun je andere dingen doen dan met een reveal (een kraskaart)

J Dus Roosendaal die heeft ze allemaal geïmplementeerd?

R Nee die hebben gezegd, de techniek die wij kiezen, ze zijn veel drukker geweest met of ze wel willen en wat dat dan is en wie ze willen benaderen en hoe ze dat willen doen. Dus meer het concept. En toen dat een beetje klaar was, toen was het: oke en welke techniek past bij ons concept. Dus wat is eigenlijk het programma van eisen voor de techniek-aanbieders. Stel dat we 15 aanbieders hebben van allerlei techniekjes die allemaal zeggen dat ze de beste op de aarde zijn, hoe weten we dan welke we moeten hebben. Welke past dan bij ons? Nou het moet een white label zijn, het moet dus een eigen logo krijgen (roos24). Dus de aanbieder is niet zichtbaar (ccv), maar dat boeit ze ook niet. Maar bij Piggy en Joyn wel. En bij loyalty group valt het wel mee. Al die eisen werden gesteld en ze hebben zagezegd het mag nooit zo zijn dat de techniek die wij gebruiken ons beperkt in de mogelijkheden die we toe willen passen. Alle schema's moeten erin zitten, we zetten er alleen maar eentje aan. We zetten alleen maar de punten sparen aan, maar misschien willen we over een half jaar wel de cadeaukaart en dan moet het niet zo zijn dat we een hele nieuwe techniek moeten gaan aanschaffen , dus dat is allemaal in 2017 gebeurt. En toen is het rekensommetje gaan lopen, wat kost het systeem per jaar, hoe lang duurt het om het te configureren, welke schema's gaan we doen, hoe gaan we het uitleggen, is een punt geld waard of is een punt alleen maar een punt waard. Hoe gaan we geld uitwisselen, dus stel een juwelier geeft bij een ding van 1000 100 punten en vervolgens ga je dat uitgeven bij de AH voor een gratis brood. Dan betaald eigenlijk de juwelier dat brood, dat is gek, dus hoe gaan we dat geld uitwisselen? Dan moet eigenlijk de AH de juwelier afrekenen. Nou dat vraagt best wel wat tijd omdat de ondernemers dat heel spannend vinden. Het is niet moeilijk om het uit te denken het is vooral moeilijk om de ondernemers vertrouwen te geven van dit is, hier ga ik voor en hier wil ik voor tekenen en dit gaat mij helpen. Dat is echt babbelen en presentaties geven en integratie doen en weet ik veel wat allemaal.

J Hoe heb je dat uiteindelijk opgelost dan met het geld?

R De rol die wij vervullen als Ikonderneem, wij zijn redelijk open in de manier van denken, dus voor alles is een oplossing. Heeft de klant recht op 1 cent per punt of geef je het gevoel van 1 cent per punt. Als je het gevoel geeft van 1 cent per punt, dan word je steeds verrast. Is het ook echt 1 cent waard en is het een valuta, dan kan ik het claimen. Dus als ik een stropdas koop voor 100eu en er staat 50eu op mijn pas dan kan ik zeggen: ik betaal met mijn pas. Dat is voor de ondernemer niet interessant en voor mij is dat niet interessant. Het is geen genoegdoening het is geen verrassing, het is geen beleving, want ik heb er recht op. Zeg je: nee je krijgt van ons punten, maar wij bieden ook

allerlei verrassende producten aan voor die punten. Dus de ondernemer bepaalt je krijgt nu een bepaalde aftershave, die kost normaal 50eu, 5000punten. Maar nu voor 2500 punten kun je hem ook krijgen. Dan heb ik het gevoel, want ik weet dat 1 punt, 1 cent is, dat ik anders 5000 punten had moeten doen en ik zie een aanbieding van 2500 punten --> whoah hebben! Dan is het geen valuta, dan kan je dus de klant verrassen met allerlei aanbiedingen. Bijvoorbeeld een kopje koffie voor 50punten, terwijl je weet dat het 2,50eu kost. Maar als je aan de andere kant gaat staan van de ondernemer, koffie kost natuurlijk maar 20cent, zit veel marge op. Dus als hij weet dat je 1 kopje koffie weggeeft, maar mensen drinken altijd met zijn 2en een kop koffie en die tweede wordt voor de volle prijs betaald, dan per saldo heb je nog steeds winst. Dus de ondernemer kan zo nadenken over een attractiemodel over hoe ze mensen lokken, hoe ze mensen een fijn gevoel geven, hoe ze het gevoel van korting geven. Als je dat doet is een punt fictieve waarde. Doe je Airmiles dan, waar je mee kan betalen, dan is het een betaalmiddel. Dan is het verrassingseffect weg. Dus wat wij hebben gezegd tegen de ondernemers, we gaan er niet mee betalen, dus de klant die moet afwachten wat de ondernemers aanbieden voor wat je er mee kunt kopen. Maar een punt is nog steeds 1 cent per punt. Dus de onderlinge afrekening tussen ondernemers is wel echt. Dus als ik ervoor kies om een kop koffie voor 50punten te geven, terwijl die eigenlijk 250punten zou moeten kosten, als je hem een op een zou leggen. Dan ontvang ik dus ook uit de grote pot 50 cent en niet die 2,50 die 2eu moet ik zelf inleggen, maar dat is mijn eigen keuze. En geef ik iemand 1 punt, dan moet ik in de pot 1 cent inleggen, terwijl de klant geen recht heeft op dat cent. Zo creer je een pot, elke punt die erin gaat is 1 cent en elke punt die eruit gaat is 1 cent, dus voor de ondernemers onderling heb je een 100 percent sluitende dekking voor wat je geeft en wat je krijgt. Er werd namelijk gezegd, sommige mensen die willen hun vaste klanten extra punten geven, dat mag, maar dan komt er wel een rekening. Dus als jij bij mij 10x in de winkel komt normaal zou ik jou 10 punten geven omdat dat afgesproken was, ik geef jou 250 punten extra omdat ik jou leuk vind. Dan wordt er bij mij 2,50 afgerekend en dat is wel echt geld. En alle ondernemers hebben zelf nagedacht over wat je standaard weggeeft. En dat is 0.5 percent van de omzet is er afgesproken.

Wij hebben in die discussie geholpen, maar de uiteindelijke keuze is door de ondernemers zelf gemaakt 0.5 percent van de omzet, want een hoge omzet is ook vaak meer marge, dus die 0.5 is ook voor iedereen duidelijk. Stel dat je 10 punten per klant zou doen, een bakker heeft heel veel aanloop en is heel veel punten kwijt. Dat is niet eerlijk, dus 0.5 percent van de omzet gaat sowieso op de pas. Dus je weet dat als iemand een aankoopt doet en hij levert die pas in, dat jij 0.5 percent van dat bedrag geeft en dat wordt dus ook afgeschreven en gaat ook in die pot. Zeg jij ik vind jou zo leuk, ik geef jou 250 punten extra, dat mag en dat wordt er 2,50eu extra in de pot gedaan. Daarmee is het sluitend als ik punten ophaal als ik punten ophaal, als iemand betaalt voor mijn kop koffie. Dan weet ik voor die punten die ik weggeef wat ik daarvoor binnen krijg, dat ik die in kan leveren voor centen en voor alles wat ik weggeef weet

ik dat ik automatische incasso heb over dat bedrag. Dat is van de ondernemerskant. De klant kan dus niet bij die pot zeggen, ik wil punten inleveren, dat gaat niet. Daarmee heb je dus dat gevoel van verrassing bij de klant gerealiseerd, maar je hebt onderling nooit gedoe over eerlijk en oneerlijk. De volgende stap is natuurlijk wel, kan dat systeem dat ook uitspugen, want het is heel leuk dat je het bedenkt, maar er moet wel een of ander algoritme over die punten heen gaan dat als je op een knop drukt dat al die SEPA-bestanden, (boekhoudbestanden), dat die een automatische incasso's van maakt. Dat moet je niet met de hand willen inkloppen, dat moet geautomatiseerd zijn, anders zijn de handelingskosten weer te hoog. Nou dat systeem dat wij hebben gekozen die kan dat ook, die boekhouder krijgt gewoon een bestand in zijn boekhouding van dat systeem met automatische incasso bestanden, dus die schiet die door naar de Rabobank en zij doen de automatische incasso, dat zijn misschien wel 200 transacties. En daarmee is het systeem deugdelijk en eerlijk en kan meer de binnenstad centrummanagement zich meer gaan bezighouden met wat voor leuke actie gaan wij nou bedenken dan dat zij continue bezig zijn met de administratie.

J Wat ik dus eigenlijk hoor, ten alle tijde moet je ontzettend framen richting alle partijen.

R Ja en finetunen, dus wat wil je en kan ik dat leveren. Wat wil ik bereiken, ik wil klantcontact hebben, ik wil beter klantinzicht hebben het instrument doet er niet toe. Dit kan ook met een stempelkaartje, ik kan naar de drukker gaan of stickervelletjes kopen. Exact hetzelfde, maar iemand moet dat allemaal in gaan kloppen in Excel, laat staan als iemand er nog een dashboard gaan komen om dat allemaal uit te gaan lezen. Dus uiteindelijk is er t.o.v. 20 jaar geleden niet zoveel veranderd, maar het is gewoon te duur, om dit te doen en nu met de automatisering is dit heel goedkoop. Ik vind het instrument dan ook totaal irrelevant en het ergste wat er dan ook kan gebeuren, en dat gebeurt ook wel eens, is dat iemand een instrument aan een stad gaat verkopen: ik heb een loyaliteitsinstrument om dit en dit en dit. Nou dan zit iemand je appelig aan te kijken: nou good for you! Maar waarom zou ik dat moeten willen hebben? Of ze zeggen: dat is gaaf, doe mij die maar. Maar ze hebben al het andere niet gedaan, waardoor de ondernemer zegt: leuk dat jullie dit en dit en dit doen, maar ik ga lekker niet mee doen want ik snap er niets van. Dus de energie zit hem niet in het kiezen van het instrument, maar in het regelen dat het instrument goed gebruikt wordt. Dat wordt overall onderschat hoeveel werk dat is, dat is een jaar werk. Hetzelfde met 'we hebben 10 ondernemers die mee doen, laten we maar beginnen' Nee, want voor mij als klant is het totaal oninteressant als er maar 10 mee doen, ik moet een beetje keuze hebben, dus je moet massa hebben. Dan moet je maar een half jaar langer gaan werver tot je er 50/60 hebt, zodat de klant ook iets te kiezen heeft. Daar zie je eigenlijk de grote valkuilen in centra, ze gaan maar gewoon beginnen. Dus dan doen ze maar wat en dan zal het ook nooit wat worden.

J Dus implementatieproces moet dusdanig gestructureerd worden zodat er een kritieke massa is bereikt met een X aantal ondernemers. Maar zou dat afhankelijk van de stad moeten zijn of niet? Stel je hebt maar 10

ondernemers.

R Als ik naar een dorp ga met 20 ondernemers dan weet ik wel wat het aanbod is. Dan kan ik ook niet meer verwachten, dus dan ben ik eraan gewend. Als ik dan even naar het dorp ga, dan weet ik ook dat dat de bakker en de slager en de bloemist is. Dan nog steeds is het zo, dat als alleen de slager het doet, tsja wat moet ik ermee. Uit ervaring blijkt dat als 20/25% van een winkelgebied samen een actie doet, dan valt het op. Dan heeft de klant het idee: er gebeurt wat. Zakt het onder die 20% dan zeggen ze wat een gekke ondernemer.

J Heb je hier ook een bron bij?

R Wij hebben 40 winkelgebieden geholpen om gezamenlijke acties te doen naar de consument en wij hebben gewoon gemerkt dat als je die 20 percent haalt, dan gaat het op de sociale media rond dat de stad iets doet ten opzichte van toevallig kwam ik bij een ondernemer terecht die deze actie deed. Dat is gewoon empirisch, maar het model wat wij daarbij gebruiken is eigenlijk de innovatie curve. (early adoptors, early majority, ...) En als je die early adoptors and early majority bij elkaar optelt kom je op die 25 percent uit. Dus als je die grafiek pakt dan zie je dat ook. Bij minder zijn ze nog een beetje aan het pionieren, maar als die majority meegaat doen dan krijg je die massa

J Meestal is dat toch vanuit de gebruiker gedacht, dat model.

R Nee het geldt op allerlei vlakken, dus ook op winkelgebied, de interne klant van het winkelgebied is de ondernemer, de externe klant is de consument. Dus als een winkelgebied iets wil bereiken zal het ook de early majority van de interne klant moeten hebben, maar ook de externe voor alle duidelijkheid.

En wat we ook zien is dat er te weinig geld beschikbaar is, dus dat die hulp voor die ondernemers om op gang te komen, die coach, ja 2 dagen in de week kost gewoon een bak geld over een jaar heen, dat wordt vaak gezien als 'dat is toch niet nodig' of 'dat moet toch niet zoveel kosten', maar ja, daar win je het op. Niet op marketing of op reclame in een bushokje ofzo.

J Het voornaamste wat die dus doet is om de ondernemer betrokken te houden.

R Ja om de ondernemer aan te sluiten op dit gedachtengoed gewoon ernaast gaan zitten. Dus afgelopen maand, hoeveel pasjes zijn er ingeleverd, o kijk eens dat zijn allemaal mannen van 40, dat is blijkbaar jouw doelgroep, heb je nog een product voor die doelgroep, ja we hebben nog een kop koffie voor dit en dat. Nou zullen we dan komende maand eens proberen of die groep gaat groeien of niet. Dat verzint de ondernemer niet zelf, dus als je daar niet naast gaat zitten, dan blijft die ondernemer hangen in 2 halen 1 betalen. Die coach is dus absoluut noodzakelijk om hem van het oude denken naar het nieuwe denken te krijgen, duurt dat een jaar, dan gaat dat wel in het systeem zitten en gaat de ondernemer ook wel anders denken, maar als je die twee dagen niet koopt, dan gaat het niet lukken, want dan gaat iedereen 2 halen 1 betalen en wij als consument zijn dat helemaal zat. Wij hebben daar geen zin meer in, wij willen verrast worden. Bij bol.com heb ik ook 2 halen 1 betalen dus waarom zou ik naar de stad gaan. Dat is een hele belangrijke en wat wij ook vaak zien en wat niet gebeurt. Dan heb je zo'

n systeem en dan loopt ie een jaar of een half jaar en dan gaat een centrummanager met andere dingen bezig i.p.v. dat ie die data in duikt, dus dat ie is even goed dat dashboard gaat bekijken van dat systeem en dat ie gaat onderzoeken, hoe zit het met die looproutes hoe zit het met die openingstijden en moeten we langer en eerder open, want wanneer is het nou druk en wanneer is het niet druk. Meten is weten uit het systeem van de loyaliteit dat past niet bij de mensen die vaak in het centrum werken. Die hebben er weinig oog voor, kortom je moet aan de voorkant beseffen, dat er iets of iemand aan moet zetten om, een business analist ofzo die dat eens per maand gaat doen. En die dat ook rapporteert aan een centrummanager, van jongens, dit en dit zien we gebeuren, misschien is het handig als we het eens gaan hebben over hoe je dat gaat oplossen.

J En wie regelt dat dat in? Want jullie zijn extern

R Wat je merkt is dat het nog vrij nieuw is en dat men er nog erg aan moet wennen en wij helpen deze denk ... [36.03] en de klant is dan het winkelgebied. En wij helpen ook het inrichten hiervan en wie moet je dan hebben? Moet je dan iemand inhuren en moet je het regelen met een dashboard ofzo. Zo hebben ze in Roosendaal Jasper, de ondernemerscoach aangesteld, en zo hebben we ook samen de vacature tekst geschreven en nu zijn we bezig met die business analist en we hebben een dashboard gevonden in Eindhoven die al die data kan verzamelen en in mooie grafiekjes kan uiteten. En we hebben met Samantha afgesproken wie gaat er nou het komende half jaar nou elke maand even daar doorheen akkeren, nou dat is nog even niemand. Maar het staat wel op de agenda, dus dat komt er wel aan. Dus wij bewaken dat het complete pakket wordt geboden. Dus dat ze niet denken: wij zijn klaar. Nee, jongens, door, door, door, er moet nog meer.

J En wanneer houdt dat op? Is dat iet wat je over 10 jaar nog steeds zou moeten doen of is dat eerder klaar?

R Als stad moet je altijd door ontwikkelen en de klant blijft veranderen alleen of je hulp nodig hebt, dat neemt natuurlijk af. Want je bent zelf makkelijk in staat om dat te doen. Dus zeg je nu 1 september zijn we gelanceerd, dus over een half jaar willen we eigenlijk bijna hebben opgericht moeten kunnen hebben en moet je een ritme dat helemaal gaan toepassen en inslijten.

J Dus als technologie geen one-trick pony, maar een systeem dat meer kan inregelen en het proces daarachter is gewoon iets wat constant moet door blijven gaan.

R Ja en de instrumentaanbieder, lijkt het ons erg handig dat hij beseft dat het instrument alleen mislukt. Dus je moet zelf als instrumentaanbieder of zelf partners zoeken die dat kunnen inregelen. Of claimen bij de klant: let op, dit gaat alleen maar werken als je dat dat dat ingeregeld hebt. Heb je dat niet, dan mag je het kopen, maar verwacht alleen niet de wereld van. En we merken vooral omdat de meeste instrumentaanbieders zijn ICT'ers, zijn ontwikkelaars, die hebben daar geen kaas van gegeten, van dat soort praktijk dingen. Die snappen helemaal niets van wat ondernemers er mee doen die denken: dit is toch een perfect systeem waarom gebruiken ze het dan niet? Dus het zou heel wat waard zijn als ze als app/techniek aanbieders zichzelf kritisch aankijken, van A wij

kunnen dat niet, maar om ons product succesvol te laten zijn moeten wij eigenlijk de klant een beetje opvoeden dat zij misschien partijen als ons of andere partijen aan de hand om te zorgen dat het gaat werken. Joyn loopt daar nu bijv. ook tegen aan. Die roepen dat ze alles kunnen, maar je ziet nu ook dat het niet van de grond komt, en dan kan je het allemaal wel gratis aanbieden, maar dat schiet ook niet op, want dan is het niets he. Dus dat proces van regelen ... proces dat is zowel voor de aanbieders als voor het loyaliteitsconcept als voor de ondernemers als voor de stad is dat belangrijk.

J En wat is nou het grootste struikelblok van Joyn zeg jij? Dat ze vanuit het product denken?

R Als ik Joyn afzet tegen wat wij in Roosendaal hebben gedaan: 1 de data is niet van de stad, maar is van Joyn, daarom vielen ze toen al af. Ze zeggen van niet, want ze zeggen dat het ook van de stad is. Maar bij ons wilden wij dat het alleen van de stad was. Het tweede is, in eerste instantie koop je Joyn en niet een op maat pakket, ze maken wel white label en allemaal dingen, maar het begint bij Joyn. En ze bieden een freemium aan, dus eerst gratis en meer services is betalen als ondernemer. Daar geloof ik niet in, want de ondernemer kiest niet als het gratis is, 'doe maar, het kost toch niets', ze kiezen niet. De ondernemer moet het willen en dan is hij ook bereid ervoor te betalen, dus je hebt geen freemium model nodig. Dus ik geloof niet in heel snel heel veel massa maken met freemium, want dan zal de eerste stap van freemium naar betaald dat komt dan met ... [40.20] dus die komt er niet. Verder wat ze wel goed doen, ik ben namelijk niet tegen ze, ze beseffen heel goed dat de ondernemer aan de hand genomen moet worden en ze beseffen heel goed dat het centrummanagement geholpen moet worden of ze capabel zijn dat durf ik niet te zeggen. Maar ze zijn in eerste instantie Joyn aanbieder. Wij werken dan met ccv en die zeggen altijd wij hoeven geen gezicht te hebben, dus zij zijn het instrument en wij kopen dat instrument en dan is het goed. Overigens gebruikt Joyn datzelfde systeem, dus technisch is het hetzelfde. Piggy, zijn allemaal individuen.

J Maar dat is vanuit klanten toch wel interessant?

R In Geldermalsen hebben we klachten gehad van bewoners over die Piggy pas, want daar stonden heel veel punten op maar ik kan der niets mee werd er gezegd. Ik heb hartstikke veel punten en voel me rijk, maar ik kan ze nergens inleveren. En de data van Piggy en niet van de stad. En de loyaltygroup met hun flippas, zijn te snel geweest en hebben het hele pakket eromheen niet gedaan. Dus dat was de traditionele valkuil van een instrument aanzetten en niet nadenken over hoe je het gaat beheren. Zo zijn er allerlei voorbeelden.

J Je het had net over wij, heb je het dan over Roosendaal of over IkOnderneem

R IkOnderneem is een bedrijf dat steden helpt om te professionaliseren, dat is ons vak en wij zijn pionier, dus wij zijn altijd bezig met innovaties. Roosendaal bleek het vanuit al die drie stakeholders klaar te zijn voor innovatie, dus wij waren een match. In Meppel doen we dat ook, maar lopen we iets achter. In een paar steden zijn wij eraan toe. Wij zijn

- een bureau dat hun helpt om een business case op te stellen en de juiste mensen aan te stellen, het systeem goed neer te zetten, dus het concept en programma van eisen enz. En dan laten we los, als we klaar zijn zeggen, veel plezier ermee je kunt verder. En er zijn maar weinig bureaus die dat doen, de meeste zijn wel centrummanagement aan het inrichten maar dat gaat dan over bloembakken en kerstverlichting. Dus wij zitten een beetje aan de innovatieve kant van NL als je het zo bekijkt. En wij trainen ook ondernemers om het hoofd te kantelen. Waarom zou ik het meedoen, naar o leuk. Daar hebben we cursussen voor.
- J Stel je hebt het idee dit zouden we in Utrecht ook kunnen inregelen en willen we morgen mee beginnen. Wat zijn dan je eerste stappen? Met wie ga je dan in gesprek?
- R In feite of meestal centrummanagement, zeggen we he wij zijn kansen maar jij moet het doen. Eerste gesprek is A hoeveel ondernemers denk je dat we hier krijgen. Stel dat we nu een avond zouden organiseren over loyaliteit in Utrecht, hoeveel mensen komen daarop af? 50/100/... op zo'n avond kan je zeggen: joh is het een idee om. En dan ga je kijken of 20 percent de vinger op steekt, dan ga je met die groep aan de slag. Dan begin je met: wat zou het moeten opleveren en wat doe je nu al? ... [44.15] Dus dan ga je het programma van eisen samenstellen. Wij weten hoeveel het kost, dat kun je heel snel uitrekenen op de achtergrond en het centrum en de gemeente gaan nadenken wat heb je nu allemaal nodig om binnen een jaar te lanceren. 2 ton bijv., is dat wel te redden. Dan heb je enerzijds de ondernemers die aan de slag gaan en gaan denken wanneer vinden wij het systeem passend, waar gaan ze voor? Is dat die 0.5 percent of zijn het de prijsjes is dat een cadeaukaart hoeveel moeten er tenminste meedoen, hoeveel van de collega's moeten meedoen. En het centrummanagement ga je de business case spelen. Hebben we een beheerder die de bedragen kan verwerken, welke techniek wil je, wil je een pasje, wil je digitaal. En dan loop je een half jaar rond, dan weet je wel of het realistisch is voor het komende jaar of niet. En dan moet je gaan uitvoeren en pasjes bestellen en contacten maken en voorwaarden stellen. Dus daar beginnen we mee, eerst het collectieve
- J Dus als je op zo'n avond denkt: he er steekt maar 10 percent zijn hand op dan zeg je het is te weinig, we stoppen.
- R Wij wel ja. Andere partijen misschien niet. Dan gaan we natuurlijk wel in gesprek met centrummanagement van he dat viel tegen of dat viel mee, waar zou het aan liggen? Dan moet je concluderen, wij zijn er nog niet aan toe. Dan moeten we iets anders gaan doen, informatievoorziening of wat dan ook.
- J Want jullie bieden dus expertise en geen product.
- R Nee, wij zijn niet gelieerd aan een product. Je moet ook wel de vrijheid hebben om techniek te kiezen die passend is bij de plaats. Dus als je de perfecte cadeaukaart hebt en je wilt niets anders, prima. Roosendaal wilde alles kunnen dan heb je een andere techniek nodig. Zeg je ik wil meedoen met AirMiles, dan moet je met Airmiles praten. Wij zijn niet gebonden aan aanbieders en willen ook geen fee. De stad die huurt ons in zeg maar.

- J Roosendaal wil dit en die stad wil zus. Als jij zelf zoiets zou neer moeten zetten, hoe zou dat er uit zien?
- R Nee, als de stad zegt: wij willen loyaliteit, dan is de eerste vraag: wat zeg je nou eigenlijk? Wat is dat loyaliteit? En beginnen ze te stotteren : dat weet ik ook niet, iets met binding enz. Ja dat is te mager, wat bedoel je. Moeten mensen blij zijn, moeten ze vaak komen, ... dan gaan we echt kritisch kijken van wat willen we nou echt bereiken. En wie is nou eigenlijk de klant? De bewoner of ...? Utrecht is een mooi voorbeeld , ze hebben heel veel bewoners die hebben heel veel mensen die een dagje gaan shoppen en heel veel toeristen. Als je dan een systeem een inregelt bij elke aankoop krijg je twee lootjes en aan het einde van de maand verloten we een auto. Dat is interessant voor de inwoners, maar stel dat ik op vakantie ben en ik heb 10 lootjes gespaard en ik ben weer terug in Frankrijk en ik krijg een mailtje gefeliciteerd je hebt een auto gewonnen. Dat slaat nergens op. Dus voor toeristen moet je juist een soort kraskaart, dus je hebt nu punten, vandaag kun je wat winnen en vanmiddag ophalen. Per dag. Daar moeten ze over nadenken. Wij zijn degene die de stad helpt daarover na te denken en dan uit te voeren tot programma van eisen en projectplan en business case invullen en de hele [48.21]. Heel veel mensen denken daar niet over na
- J Dus vanuit de stad gedacht, het perfecte programma bestaat niet?
- R Nee bestaat niet, echt stellige overtuiging. ICT'ers die vertellen dat ze alles kunnen, die geloof ik niet.
- J CCV kan wel alles?
- R Nee, maar binnen Roosendaals eisen kwamen ze het dichtste in de buurt.
- J Wat kunnen ze dan bijv. niet?
- R Waar zij moeite mee hebben is dat zij de data niet goed kunnen ordenen waar je de collectieve beleidsanalyses kan doen, dus voor de gemeente. Dus wij dagen hun uit: ga je mee ontwikkelen en ga je zelf nadenken over hoe je dat er wel uitkrijgt? Of moeten we een partij gaan vinden voor je die dat voor jou kan doen? Die hebben we nu dan gevonden dus wij kennen ook andere partijen, dus wat wij in Roosendaal hebben gedaan je hebt 1 partij ccv, die kan heel goed met ondernemers een pasje inregelen , maar wat zij niet kunnen is gratis parkeren aanbieden, want dat is met de gratis parkeren aanbieder. Die payparking maakt de slagbomen, parkeerautomaten en parkeergarages. Dus toen wij daar kwamen toen had je die IP Parking die riep heel hard van: ja je kan op kenteken in en uit rijden, maar verder niets. Ja maar ja, fijn, ik wil eigenlijk dat je bij de winkelier punten kan sparen en daarmee parkeren kan betalen. Ja dat kan niet zeggen ze dan. Wij zeggen: jawel, wij hebben ccv en die kunnen puntjes regelen, dus als jullie dan met elkaar gaan praten moet die automaat toch korting kunnen regelen. Dus dat je ip parking bij ccv een call doet: goh ik heb hier een meneer met kenteken x, hoeveel punten heeft hij verzameld vandaag, dan moet ccv toch kunnen roepen dat zijn er 100, oke dan reken ik een euro korting. Dat heeft een jaar geduurd. Dus wij zijn de partij tussen IP Parking en ccv die zeggen dat moet toch kunnen. We zeggen dan ja, totdat ict'ers en technuten met elkaar gaan babbelen en dan komen er nog wat problemen boven tafel, maar uiteindelijk is het gelukt. Dus het product van ccv en product van IP

- Parking is rijker geworden omdat ze samenwerken. Ik had het net over die data uitspugen, ja ccv zegt ons systeem kan dat niet. Wij zeggen dan: wacht even, wij hebben Zicht op Data, dat is een andere partij die maakt dashboards en die kan data van jullie omzetten naar informatie, dus als ccv dat niet kan, kan je dan a.u.b. wel een soort API maken waarmee al die meta-data spuugt naar zicht op data. En zij ontvangen dat en denken: als we dit een beetje naar links doen en dat een beetje naar rechts dan en poef komt er wat uit. Ja dat kan zeiden ze dan, nu zijn ze samen bezig en blijkt het niet te kunnen. Maar dat spel van techniek aanbieders die van alles kunnen, wij zijn dan een beetje de tussenpartij die dan zegt: als hij nou met hem praat en hij met hem, dan wordt het een beter product. IN dat geval dus 3 partijen die samen, en dat is uniek in Europa, dat bestaat ook gewoon niet.
- J Stel je probeert zo'n proces in te regelen zonder een partij die er toezicht op houdt?
- R Dan was er begin dit jaar een lancering geweest van parkeerkorting, want het parkeerbedrijf had met hun parkeeraanbieder een puntenregelingssysteem waarmee de slagboom open en dicht kon. Dus dan niet cadeautjes en prijsjes, niet cadeaukaarten, alleen maar parkeren. Dus je stopt op parkeren. Nou wat blijkt, de helft van de bezoekers van Roosendaal komt met de fiets. Dus voor de helft van de bevolking van Roosendaal was dat een oninteressant product geweest. Als wij er niet waren geweest hadden ze het doorgevoerd en was het 1200eu per ondernemer per jaar geweest. En was allemaal met techniek en NFC en dingen. En nu hebben we het allemaal heel simpel een iPad voor 300eu en meer heeft een ondernemer niet nodig. Dus door die combinatie van dingen, hebben zij een duurzaam en beter systeem en dat is absoluut de rol van IkOndernem geweest. En dat zal je ook als je dat navraagt zullen zij dat ook zeggen .
- J Als ik hem dan even meer generiek mag trekken, dan is het belang van een expert partij gewoon groot?
- R IN de opbouw ja. Maar het centrummanagement moet erkennen dat zij hier geen verstand van hebben, dan zal je zien dat als ze daarvoor open staan dat ze sneller klaar gaan maken als dat ze in naam al doet.
- J En voelt Roosendaal zich ook eigenaar van het product?
- R Ja absoluut, nee daar zorgen wij wel voor dat ze niet ons speeltje zijn en wij zijn echt de adviseur van de directie als je het zo bekijkt. We zeggen: wij hebben het uitgezocht en zus en zo kan. Ga je het wel/niet doen? Nu heeft Samantha budget gemaakt enz., en dat wij dat hebben geregeld is leuk, maar dat is hun budget, niet het onze. Zij moeten ook de verantwoordelijkheid daarover dragen en het zijn ook hun abonnees en ondernemers en niet de onze. Nee dat moet ook, wij zijn een maandje van de start en dan gaan we weg.
- J Is het ook voor mij interessant als toerist?
- R Dat zou het moeten zijn, maar dan ben ik ook benieuwd of je dat zo ervaart . Maar ze zijn net begonnen he. Nu gewoon veel pasjes de wereld in helpen en massa creeren.
- En de app dan? --> combinatie van beide. Maar pasje is tastbaar en kan je uitdelen. Daarna kun je hem weggoeien.

Andere belangrijke reden is: als je ervoor kiest om ook parkeren af te nemen, dan moet je iets hebben, je trekt dan geen papiertje meer uit de automaat. Stel dat je na sluitingstijd de parkeergarage in wil, dat gaat niet. Normaal moet je dat papiertje laten zien en dan gaat de deur open. Maarn u doet die dat niet, maar in dat pasje zit een NFC chip die is de sleutel voor de deur. Dus je hebt hem nodig voor het parkeren.

J Heb je nog iets wat je zou willen meegeven over het inregelen van loyaliteitssystemen?

R Loyaliteit is geen heilige graal, het is niet dat als je loyaliteit aanzet dat alle problemen zijn opgelost. Het is veel complexer, als het allemaal zo simpel was geweest had iedereen het al wel gehad. Dus ja, loyaliteit kan heel goed helpen in het benaderen van de klant, de klanten die toch al niet naar jouw winkelgebied gingen, die ga je er niet mee winnen zeg maar. Dan moet je iets anders verzinnen. Ik blijf ontwikkelen en nu is loyaliteit toevallig hot omdat het de eerste stap is naar klantkennis, maar uiteindelijk gaat het natuurlijk om de houding hoe krijg ik mijn product of dienst zo op de markt dat iedereen het wil hebben. En loyaliteit is daar slechts een klein dingetje van.

J JW zei volgens mij dat het 100 percent met loyaliteit moet beginnen

R Ja maar als je leegstand hebt moet je daar helemaal niet mee beginnen. En loyaliteit stopt een keer he op een gegeven moment zijn we het zat. Net als FB nu, maar dat hoort erbij.

R Mijn heilige overtuiging is dat de next step ligt in de gamificatie, allerlei spel elementen in de ... of koop nu in 4 winkels binnen een uur of iets.

J Dus andere vorm van loyaliteit

R Vraagt wel technieken die nu nog niet worden aangeboden.

R Als je elke keer voor rood staat of in een rode golf rijdt, ga je ook denken wat een klotestad is dit, maar stel je nou voor dat je als je 5 min voor een stoplicht staat parkeerkorting of een kop koffie, dan wordt het leuk en wil je dat het op rood gaat. Wordt de beleving totaal anders. Maar ook die gamificatie kan verouderen, net als Pokemon.