

Van kennissen naar vrienden

A yellow hexagon with the text 'Onderzoek naar klantloyaliteit' inside.

Onderzoek naar
klantloyaliteit

Auteur: Laura Westerbeek
Studentnummer: s1086907
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Klas: COM4V
Studie: Communicatie

Conceptueel model: The Apostle Model (Jones & Sasser, 1995)

Opdrachtgever: Organisatie X
Bedrijfsbegeleider: -

Afstudeerbegeleider: Martien Schriemer & Cécile Klok
Eerste beoordelaar: Edwin van Rooijen
Tweede beoordelaar: Nader te bepalen

Plaats: Voorschoten
Inleverdatum: 4 januari 2021
Kans: 1

Aantal woorden: 16.709

Voorwoord

Beste lezer,

Deze scriptie staat in het teken van een afstudeeronderzoek over het vergroten van loyaliteit onder de klanten van organisatie X om zo de huidige klanten te behouden. Met het inleveren van deze scriptie rond ik mijn studie Communicatie af aan de Hogeschool van Leiden.

In september 2020 zette ik mijn eerste voetstappen in het kantoor van organisatie X en verwelkomde het Organisatie X team mij. Helaas moest ik vanwege het oploeiende coronavirus mijn plek op het hoofdkantoor al snel inruilen voor mijn bureau thuis, waardoor een hele andere beleving rondom mijn afstudeertraject ontstond.

Ik wil organisatie X desondanks bedanken voor de leerzame periode die ik meemaakte. In het bijzonder wil ik anoniem en anoniem bedanken voor deze kans. Daarnaast ben ik Cécile Klok dankbaar voor haar hulp, onder meer tijdens het vragenrondje die zij voorafgaand aan elke begeleiding hield. Ze stond altijd klaar voor vragen en wist mij met haar wijze adviezen een duwtje in de goede richting te geven.

Mijn vrienden wil ik eveneens bedanken voor hun behulpzaamheid, in het bijzonder Jordi en Nadeche. Tot slot bedank ik mijn afstudeergroepje voor de leuke en gezellige momenten op Microsoft Teams. Ik kon altijd met mijn vragen bij jullie terecht, waarvoor ik jullie dank.

Met trots presenteer ik u mijn scriptie.

Laura Westerbeek

3 januari 2021

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar het loyaliteitsprogramma. De aanleiding van dit onderzoek is de vele afmeldingen bij het programma, terwijl het bedrijf de klanten juist wil binden. De doelstelling van het onderzoek is Organisatie X advies geven over hoe de organisatie het loyaliteitsprobleem onder haar klanten kan oplossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de huidige klanten die minimaal een jaar klanten zijn.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die het loyaliteitsprogramma beïnvloeden. Hieruit komt naar voren dat het loyaliteitsprogramma een ruim aanbod van voordelen heeft en dat het gratis is. De communicatie over het programma is een zwakte: weinig is bekend van de klanten. Bovendien is er geen duidelijke lijn zichtbaar in wat voor de gewone klant en wat voor de klanten geldt. Ook komt naar voren dat loyale klanten een winstgevende groep zijn, dat nieuwe klanten binnenhalen geld kost en dat het personaliseren van het loyaliteitsprogramma een grote kans is.

De belangrijkste stromingen in de theorie over *“Hoe moet organisatie X haar communicatiebeleid bij haar huidige klanten inzetten om meer loyale klanten te krijgen?”* betreft de theorie over loyaliteit in combinatie met tevredenheid. Uit deskresearch komt naar voren dat loyaliteit veelvuldig in verband staat met tevredenheid, maar dat hier niet altijd sprake van is. Theorieën van Kano (1984), Grönroos (1984), Bloemer (1993), Thomassen (1998), Dick & Basu (1994), Heskett, Sasser en Schlessinger (1994), Jones en Sasser (1995), Oliver (1999), Curasi en Kennedy (2002) en Rowley (2005) vergelijkt het onderzoek op verschillen en overeenkomsten kritisch met elkaar. Op basis van deze vergelijkingen kiest het de theorie van Jones & Sasser (1995) als centrale theorie. Deze bevat meerdere factoren die aansluiten op het probleem en biedt instrumenten om de tevredenheid en loyaliteit onder de klanten te meten. Dit onderzoek stelt drie hypothesen op.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het kiest voor deskresearch om vanuit literatuur, wetenschappelijke artikelen en (interne) rapporten te inventariseren wat al voor handen is. Daarnaast zet het kwalitatief onderzoek in om de hypothesen te testen. Veldonderzoek biedt hiervoor de beste inzichten, want dat brengt ideeën, gevoelens en voorkeuren van respondenten in kaart. De onderzoeker interviewt twaalf respondenten, gebaseerd op een selecte steekproef. Bij een selecte steekproef selecteert het bewust respondenten op basis van bepaalde eigenschappen, zoals hoelang ze klant zijn.

Uit het onderzoek blijkt onder meer dat de klanten een lage tevredenheid en een hoge loyaliteit hebben. De respondenten geven aan dat ze tevredener en loyaler zijn als de communicatie

verbetert, Organisatie X voor personalisatie zorgt en de organisatie van evenementen vaker plaatsvindt. Ook is het loyaliteitsprogramma niet bekend onder de klanten. Ze hebben geen inzicht in wat het programma precies inhoudt en wat de voordelen zijn. Daarnaast is opvallend dat klanten loyaal zijn, maar dit niet delen met hun omgeving.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn: klanten voelen zich niet speciaal, basiselementen en ondersteunende diensten zijn niet op het gewenste niveau, klanten delen bij zowel ontevredenheid als tevredenheid niets met hun omgeving en ondanks dat de tevredenheid relatief laag is, blijft de loyaliteit hoog. Duidelijk is dat de klanten loyaler zijn als Organisatie X voldoet aan hun behoeften rondom het loyaliteitsprogramma.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd. Organisatie X doet er verstandig aan de basiselementen te blijven verbeteren vanuit de behoefte van de klant, ondersteunende diensten te verbeteren, loyalisten te creëren en vervolgonderzoek te doen. Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren formuleert het onderzoek een implementatiestrategie aan de hand van de vier actiepunten uit hoofdstuk 8 '*Aanbevelingen*'. Voor de implementatie gebruikt het onderzoek dummy's, namelijk een welkomsmail en een account.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Probleemformulering.....	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling	10
1.4 Deelvragen.....	11
1.5 Doelgroep.....	12
1.6 Grenzen en beperkingen	12
2. Situatieschets.....	14
2.1 Loyaliteitsprogramma Organisatie X.....	14
2.2 Klanttevredenheid en klantloyaliteit	14
2.3 SWOT	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Klanttevredenheid en loyaliteit.....	16
3.2 Conceptueel model.....	19
3.3 Hypotheses	21
4. Methodologie.....	23
4.1 Methode.....	23
4.2 Datacollectie	25
4.3 Operationalisatie	28
4.3.1 Tevredenheid	29
4.3.2. Loyaliteit.....	30
4.3.3. Tevredenheid en loyaliteit	30
4.3.4 Operationalisatie per hypothese	31
5. Resultaten.....	33
5.1 Tevredenheid.....	33
5.2 Loyaliteit	36
5.3 Tevredenheid en loyaliteit.....	38
5.4 Hypothesen.....	38
6. Conclusies	40
6.1 Tevredenheid.....	40
6.2 Loyaliteit	41

6.3 Tevredenheid en loyaliteit.....	41
6.4 Beantwoording probleemstelling	42
7. Aanbevelingen	43
8. Implementatieplan	46
8.1 Basiselementen verbeteren.....	46
8.2 Ondersteunende diensten verbeteren	47
8.3 Loyalisten creëren	47
8.4 Vervolgonderzoek.....	48
8.5 Kosten en opbrengsten.....	48
Literatuurlijst	52
Bijlagen.....	54

1. Probleemformulering

Organisatie X constateert dat het aantal afmeldingen rondom het loyaliteitsprogramma doorzet, waardoor het bereik jaarlijks daalt. Het bedrijf wil daarom een zo sterk mogelijke binding met haar klanten aangaan, zodat onder hen loyaliteit ontstaat en de daling remt. Met dit onderzoek krijgt Organisatie X advies over hoe het de binding met haar klanten versterkt. De onderzoeksdoelgroep bestaat uit klanten die al een jaar lid zijn en die houden van outdoor en sport.

1.1 Aanleiding

Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.

Het loyaliteitsprogramma is een programma om de Organisatie X-fan te trekken en te binden aan het merk (Organisatie X, 2020). Klanten en bezoekers van de website melden zich voor dit programma aan door zich in te schrijven voor de nieuwsbrief. Het loyaliteitsprogramma biedt de klanten voordeel, service en inspiratie aan. In figuur 1 staan alle aspecten opgesomd die een klant extra heeft ten opzichte van andere klanten. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.* Bij het afmelden van de nieuwsbrief meldt een klant zich automatisch af voor het loyaliteitsprogramma.

Figuur 1 - Klant voordeel (Organisatie X, 2020)

Deze figuur is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

Organisatie X merkt dat het loyaliteitsprogramma het minder doet dan de voorgaande jaren. De deelnemersaantallen stijgen niet of nauwelijks en afmeldingen van het loyaliteitsprogramma nemen toe, zoals is te zien in figuur 2. De piek met aanmeldingen aan het begin van 2020 komt door een opgezette winactie, die eveneens zorgde voor de piek met afmeldingen vanaf week vijftien. De voornaamste reden waarom klanten zich afmelden voor het programma, is echter omdat ze geen e-mails of post van Organisatie X willen ontvangen. Daarnaast weet niet iedere klant dat hij een klant is, aangezien deze uitsluitend geïnteresseerd is in de nieuwsbrief (Bijlage I.c).

Figuur 2 - Aan- en afmeldingen Loyaliteitsprogramma tot en met week 39 (Organisatie X, 2020)

Deze figuur is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

Organisatie X ziet de omzet van het loyaliteitsprogramma dalen ten opzichte van 2019, zoals is te zien in tabel 1. Winkelmedewerkers prijzen het programma minder tot niet aan (Bijlage I.a).

Tabel 1 - Conversiepercentage e-mail 2020 vs. 2019 per maand (Organisatie X, 2020)

Deze tabel is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

Het vorige management van Organisatie X besteedde vanwege de dalende cijfers weinig tijd aan het loyaliteitsprogramma. De leiding had de voorkeur om de prioriteit en capaciteit vooral bij andere aspecten te leggen, waardoor in oktober 2020 niemand verantwoordelijkheid draagt voor het loyaliteitsprogramma en geen plan aanwezig is (Bijlage I.a).

E-mailmarketing is het enige communicatiemiddel om met de klanten direct te communiceren. Organisatie X paste eerder het proces van de nieuwsbrief aan, waardoor de eindkwaliteit verbeterde. Daarnaast veranderde Organisatie X de strategie van de e-mailmarketing om de kwaliteit en het proces van de nieuwsbrief te optimaliseren met als doel om het eindproduct, de nieuwsbrief, beter vorm te geven (Bijlage I.a). Echter, dit loste het probleem van het werven en behouden van klanten niet op. Organisatie X wil met dit onderzoek inzicht in hoe het loyaliteitsprogramma meer klanten aantrekt die ook langer klanten blijven.

Organisatie X heeft als doel voor 2021 om meer klanten te genereren, met in het achterhoofd dat het belang van het gebruik van eigen kanalen verder toeneemt. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie* (Bijlage I.d). In tabel 2 is te zien wat de gemiddelde verkoopwaarde van een klant is ten opzichte van een niet-klant. In 2019 was dat 11 procent en eind 2020 is dat 13 procent.

Tabel 2 - Verkoopwaarde per jaar (Organisatie X, 2020)

Deze tabel is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

In tabel 3 staat de meerwaarde van de klant ten opzichte van een niet-klant weergegeven. Hoe langer een klant is bij Organisatie X, des te hoger de marge per klant verder toeneemt ten opzichte van een niet-klant. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie* (Organisatie X, 2020).

Tabel 3 - Meerwaarde klant in euro (Organisatie X, 2020)

Deze tabel is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

Om de huidige klanten in de toekomst te behouden, dient Organisatie X hen zoveel mogelijk te binden. Hierdoor vergroot Organisatie X de kans dat de loyaliteit onder de klanten toeneemt en dat zij ervoor kiezen om onderdeel van het loyaliteitsprogramma te blijven. De vraag is echter hoe Organisatie X zorgt voor het verhogen van de loyaliteit.

De loyaliteitsmarkt groeit alsmaar door, waardoor een organisatie ervoor moet zorgen dat deze de interesse van de klanten behoudt. Als Organisatie X hiertoe niet in staat is, dan loopt het onder meer potentiële klanten mis. Dit is slecht voor de organisatie, omdat loyale klanten een winstgevende groep zijn (Reichheld, Markey & Hopton, 2000). Als er geen oplossing voor het probleem komt, dan haalt de concurrentie Organisatie X in. De concurrentie in de detailhandel stijgt elk jaar (CBS, 2020).

Verder behaalt Organisatie X haar gestelde commerciële doelstellingen voor 2021 niet als het de afmeldingen niet afremt. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie* (Organisatie X, 2020). Gelet op de wens om de klantenaantallen van Organisatie X te laten toenemen, wenst de organisatie inzicht te krijgen in hoe deze communicatie moet inzetten om loyale klanten aan te trekken. Het genereren van een loyaal klantenbestand middels communicatie is hierbij van groot belang.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek kent de volgende probleemstelling:

Hoe moet Organisatie X haar communicatiebeleid bij haar huidige klanten inzetten om meer loyale klanten te krijgen?

Zoals in de aanleiding beschreven, verliest Organisatie X veel klanten, waardoor de groei van het aantal klanten niet volgens planning stijgt. Aangezien Organisatie X in een steeds groter wordende outdoormarkt zit en de concurrentie toeneemt, wil het bedrijf de klanten zo sterk mogelijk aan zich binden. Dat moet bijdragen aan het ontstaan van loyaliteit, waardoor zij minder snel overstappen naar een andere outdoorwinkel. Om ervoor te zorgen dat de groei van het aantal klanten en de winstbijdrage toeneemt, is het van belang om klanten te behouden en ze aan te blijven spreken.

Uit de aanleiding blijkt dat Organisatie X reeds het proces en de strategie aanpaste, maar dit had nog geen effect op het vasthouden van de klanten. Als Organisatie X haar klanten sterk aan zich bindt, is de kans groot dat de loyaliteit onder de klanten toeneemt. Om die toename

van loyaliteit onder de klanten te verhogen, moet de organisatie eerst weten wat de mate van loyaliteit is. Daarnaast moet Organisatie X weten welke factoren de loyaliteit beïnvloeden, zodat het haar klanten uiteindelijk uiterst loyaal maakt en behouden tussen de concurrerende outdoorwinkels.

In de huidige situatie maakt Organisatie X onder andere gebruik van e-mailmarketing om de huidige klanten aan te spreken. Het onderzoek moet antwoord geven op de vraag welke communicatiemiddelen geschikt zijn om de klanten van Organisatie X aan te spreken, wat bijdraagt aan het verhogen van het aantal klanten. Het onderzoek brengt allereerst het loyaliteitsprogramma van Organisatie X in kaart. Informatie, zoals over het programma en de strategie, geeft inzicht in wat mogelijk is qua verbeterpunten. Vervolgens brengt dit onderzoek in kaart met welke communicatie Organisatie X haar klanten behoudt.

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Inzicht geven in de loyaliteit van de klanten wat bijdraagt aan het verhogen van het aantal klanten, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X hoe zij haar klanten behoudt.

Uit de aanleiding en de probleemstelling blijkt dat het aantal afmeldingen van de klanten hoger is in vergelijking met het aantal aanmeldingen. Dit betekent dat het Organisatie X niet lukt om haar huidige klanten te behouden. Het gevolg daarvan is dat Organisatie X haar doelstelling voor 2020 en 2021 niet behaalt.

Het onderzoek biedt aan de hand van kwalitatief fieldresearch inzicht in de loyaliteit van de klanten om te bepalen welke factoren hen beïnvloeden, zodat zij loyaal worden en/of blijven aan het programma. De belangrijkste uitkomsten zijn opgenomen in het communicatieadvies aan de organisatie. Met dit advies verhoogt Organisatie X de loyaliteit van haar klanten. Als de klanten ervoor kiezen om een klant te blijven, kan Organisatie X in de toekomst het loyaliteitsprogramma en de bijbehorende specials blijven organiseren. Echter, het programma blijft niet bestaan als de klanten zich afmelden voor het programma en de verkoop bij Organisatie X via e-commerce afneemt. Met in het achterhoofd dat de klanten een winstgevende groep zijn, zoals in de aanleiding beschreven, is de laatste situatie niet wenselijk.

Om bij te dragen aan het organisatiedoel van Organisatie X, brengt het onderzoek als eerste de huidige situatie in kaart om te achterhalen wat de organisatie zelf doet om de klanten te behouden en hoe de organisatie rondom het loyaliteitsprogramma in elkaar zit. Vervolgens brengt dit onderzoek de mate van tevredenheid en loyaliteit van de klanten in kaart door het

uitvoeren van kwalitatief onderzoek. De uitkomsten van dit onderzoek vormen de basis voor het opstellen van het communicatieplan. De aanbevelingen en het implementatieplan volgen uit de resultaten en conclusies van het onderzoek. Deze geven richtlijnen voor de organisatie. Wanneer Organisatie X inzicht hierin heeft, dan weet zij hoe zij haar huidige klanten moet bereiken en zo het aantal afmeldingen voor het loyaliteitsprogramma kan verlagen.

1.4 Deelvragen

De centrale vraag van dit onderzoek is onderverdeeld in drie deelonderwerpen. Om te onderzoeken hoe Organisatie X meer loyaliteit onder haar klanten genereert, is allereerst gekeken naar welke elementen de tevredenheid van het loyaliteitsprogramma beïnvloeden, voordat de loyaliteit en de invloed van tevredenheid op de loyaliteit van een klant aan bod komen.

Deelvraag 1: Welke elementen beïnvloeden de klanttevredenheid van de klant?

Deze deelvraag onderzoekt in welke mate de doelgroep tevreden is over de basiselementen, ondersteunende diensten en extra services van Organisatie X. Dat is relevant voor dit onderzoek, omdat tevredenheid een belangrijke rol speelt met betrekking tot de loyaliteit. De basiselementen bestaan uit de inhoud en communicatie van het loyaliteitsprogramma. Deskresearch en fieldresearch zorgen voor het antwoord op de eerste deelvraag. Om te weten welke factoren tevredenheid beïnvloeden is het van belang eerst onderzoek te doen naar relevante theorieën, die de principes achter klanttevredenheid bespreken. Vervolgens moet uit het kwalitatieve fieldresearch blijken of de theorie in lijn ligt met de praktijk. Uit de resultaten zal blijken welke factoren het meeste van invloed zijn op de mate van tevredenheid onder de eindafnemers.

Deelvraag 2: Welke elementen beïnvloeden de loyaliteit van de klant?

Naast tevredenheid speelt loyaliteit een belangrijke rol in het vinden van een antwoord op het probleem. Deze deelvraag onderzoekt onder welke condities de klanten vriend willen blijven. Als duidelijk is welke elementen de loyaliteit beïnvloeden, is het voor Organisatie X mogelijk om hierop in te spelen en de klanten op deze manier sterk aan zich te binden. Deskresearch en fieldresearch zorgen voor het antwoord op de tweede deelvraag. Voor deze deelvraag is het van belang om eerst onderzoek te doen naar relevante theorieën en welke factoren van invloed zijn op de mate van loyaliteit. Uit kwalitatief fieldresearch moet blijken of de theorie over de factoren in lijn ligt met de praktijk. De factoren die het meeste van invloed zijn op de mate van loyaliteit onder de klanten komen naar voren in de resultaten.

Deelvraag 3: Welke invloed heeft tevredenheid op de loyaliteit van een klant?

Deze deelvraag onderzoekt of er een verschil te zien is in loyaliteit en tussen de verschillende

soorten tevredenheden bij klanten. Als blijkt dat 'zeer tevreden' klanten ook daadwerkelijk loyaler zijn aan de organisatie, kan Organisatie X hierop inspelen door van haar 'gewoon tevreden' klanten 'zeer tevreden' klanten te maken. Fieldresearch zorgt voor het antwoord op de derde deelvraag. De onderzoeker gaat na of een hoge mate van tevredenheid automatisch leidt tot een hoge mate van loyaliteit, maar ook welke factoren van tevredenheid en loyaliteit met elkaar in lijn liggen.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek betreft de klanten van Organisatie X. Dit zijn mensen die de nieuwsbrief van Organisatie X ontvangen. De medewerkers die klant zijn, zijn uitgesloten voor dit onderzoek, omdat zij geen neutrale antwoorden geven. De kans dat zij vanuit hun eigen functie bij Organisatie X kijken, is zeer aanwezig. Voor dit onderzoek is het belangrijk om vanuit de ervaringen te kijken en niet vanuit de organisatie. De focus op de huidige klanten is omdat zij de informatie hebben hoe Organisatie X moet handelen om loyaliteit onder de klanten te creëren, waardoor zij representatief zijn voor het onderzoek. Een ex-klant mag Organisatie X niet benaderen, zoals aangegeven bij de beperkingen en grenzen.

In dit onderzoek ligt de focus op de huidige klanten van Organisatie X. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie* (Organisatie X, 2020). Hiervan is het e-mailadres bij Organisatie X bekend. Middels de nieuwsbrief vindt een oproep voor deelname aan het onderzoek plaats. Via een online enquête is er de selectie om uit te zoeken of klant voldoet aan de criteria van dit onderzoek. De klant is hoog opgeleid en woonachtig in Nederland. *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie* (Organisatie X, 2020). Een vereiste is dat de klant minimaal een jaar klant is, omdat hij bekend moet zijn met het concept. Elk respondent moet voldoen aan de genoemde criteria die de klantdoelgroep samenvatten, omdat het onderzoek zich richt op het behouden van de klanten.

In paragraaf 4.2 Datacollectie staat de respondentenselectie met daarin zes mannen en zes vrouwen die tot de onderzoeksdoelgroep behoren en waarbij het onderzoek een interview afneemt. Het doel is zoveel mogelijk verscheidenheid in eigenschappen van de respondenten te hebben om een zo rijk mogelijke dataset te verkrijgen, mits de respondenten voldoen aan de bovenstaande criteria van de onderzoeksdoelgroep.

1.6 Grenzen en beperkingen

Het onderzoek start op 7 september 2020 en eindigt op 4 januari 2021. Dit houdt in dat het onderzoek circa achttien weken duurt. De onderzoeker levert aan het einde van deze periode een adviesrapport af met de daarbij behorende conclusies, aanbevelingen en het implementatieplan. Echter, in het tijdsbestek is er geen ruimte voor vervolgonderzoek of iteratief

testen van de resultaten. De implementatie dient Organisatie X zelf uit te voeren.

Het onderzoek richt zich op het behouden van het aantal loyale klanten binnen het loyaliteitsprogramma van Organisatie X. Dat betekent dat het onderzoek zich niet direct richt op het verhogen van het aantal klanten. Het benaderen van ex-klanten is niet mogelijk, omdat zij met het uitschrijven aangeven dat Organisatie X hen niet mag benaderen. Dit is kortom een beperking. Het onderzoek gebruikt een kwalitatieve onderzoeksmethode. De privacy van alle respondenten is van groot belang. Bij het uitvoeren van het kwalitatief onderzoek is het anonimiseren van het onderzoek daarom belangrijk. Dit biedt de respondenten de mogelijkheid om vrijuit te spreken.

Binnen het onderzoek ligt de focus uitsluitend op week 1 tot en met 39 van de kalenderjaren 2019 en 2020 van het loyaliteitsprogramma. De reden hiervoor is dat bij de start van de afstudeerperiode alleen deze gegevens van 2020 nog beschikbaar zijn voor het onderzoek. Om het onderzoek binnen bepaalde kaders te houden en niet week na week de gegevens te moeten aanpassen, blijft de focus van het onderzoek binnen deze 39 weken en baseert de rest van het onderzoek en het advies zich hier eveneens op.

Een beperking van dit onderzoek is tevens dat de interviews rond eind november plaatsvinden. In deze periode is Black Friday, waardoor het aantal e-mail vanuit Organisatie X meer zijn. Daarnaast zijn de e-mails over Black Friday gericht op verkoop, terwijl dit in de standaard nieuwsbrief een onderdeel is. Dit heeft mogelijk invloed op het onderzoek betreft de antwoorden van de respondenten. Een andere beperking is dat het benaderen van oude klanten niet is toegestaan. Hierdoor beperkt het onderzoek zich op de huidige klanten.

Verder is de tweede golf van het coronavirus (COVID-19) een beperking voor het afnemen van de interviews. De traditionele methode, face-to-face, is door deze situatie niet uitvoerbaar, wat een mogelijke beperking is voor de resultaten. Het is mogelijk dat de respondenten zich via beeldbellen minder op hun gemak voelen en daardoor minder informatie vrijgeven. Daarnaast is de lichaamstaal beperkt waar te nemen, waardoor het minder inzicht geeft in de interpretatie van de woorden van de geïnterviewde. Het onderzoek vindt via Microsoft Teams plaats. Het is mogelijk dat hierdoor minder kandidaten zich aanmelden om deel te nemen aan het onderzoek, omdat sommigen geen toegang hebben tot dit middel, zoals ouderen en mensen die geen werkende webcam/camera tot hun beschikking hebben.

2. Situatieschets

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

2.1 Loyaliteitsprogramma Organisatie X

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

2.2 Klanttevredenheid en klantloyaliteit

Singh (2006) deed onderzoek naar de relatie tussen tevredenheid en loyaliteit onder klanten. Klanttevredenheid heeft een positief effect op de winstgevendheid van een organisatie. Tevreden klanten vormen de basis van elk succesvol bedrijf, aangezien klanttevredenheid leidt tot herhaalaankopen, merkloyaliteit en positieve mond-tot-mondreclame. Een 'volledig tevreden klant' draagt meer omzet bij aan een bedrijf dan een 'enigszins tevreden klant'. Een 'volledig ontevreden klant' verlaagt de omzet. Tevreden klanten delen hun ervaringen hoogstwaarschijnlijk met vijf of zes andere mensen (Singh, 2006).

Klanttevredenheid moet leiden tot klantloyaliteit. Voor het opbouwen van een loyaal klantenbestand is het belangrijk om te focussen op de belangrijke klanten en te anticiperen op de behoeften van de klant. Daarnaast is het belangrijk om hoge klanttevredenheid bij elke interactie proactief te generen, nauwere banden te bouwen met klanten en waarde perceptie te creëren (Singh, 2006).

Loyaliteitsprogramma's

Loyaliteitsprogramma's leiden tot een hogere loyaliteit, zowel houdings- als gedragsloyaliteit. Vooral de 'zachte' aspecten die zorgen dat klanten een band met een bedrijf opbouwen, resulteren in meer binding en loyaliteit. Uit het onderzoek blijkt eveneens dat een loyaliteitsprogramma klanten inderdaad loyaler maakt (Hofenk, Hillebrand, Van Birgelen & Bloemer, 2011). De loyale klanten zijn een winstgevende groep, omdat zij de organisatie vaker kiezen dan concurrenten. Daarnaast heeft de organisatie zo lagere servicekosten, zijn de loyale klanten minder prijsgevoelig en bevelen zij de organisatie vaker aan. Een ander punt is dat het een organisatie veel meer kost om een nieuwe klant binnen te halen en om deze redenen zijn organisaties steeds meer bezig met het behouden van de loyale klanten (Dowling & Uncles, 1997). Leden van een loyaliteitsprogramma willen een organisatie voorzien van persoonlijke informatie als onderdeel van hun loyaliteitslidmaatschapsprogramma-applicatie, voor een betere afstemming van beloningen en communicatie. Ook draagt het grote aantal klantenkaartleden bij aan de rijkdom van loyaliteitsprogramma-gegevens en de mogelijkheid voor effectieve datamining (Dowling & Uncles, 1997).

Type loyaliteitsprogramma's

Voor klanten is het interessant om deel te nemen aan een loyaliteitsprogramma. Wanneer zij lid zijn, krijgen zij daar bijvoorbeeld kortingen, gratis producten of speciale diensten voor terug (Berman, 2006). Dit hangt af van het soort programma dat een organisatie aanbiedt. Wat betreft loyaliteitsprogramma's bestaan volgens Berman (2006) vier verschillende mogelijkheden: programma's waarbij deelnemers korting krijgen zodra ze zich registreren, programma's waarbij deelnemers één gratis product/dienst krijgen wanneer ze een unit kopen, programma's waarbij deelnemers kortingen of punten ontvangen op basis van cumulatieve aankopen en programma's waarbij deelnemers gerichte aanbiedingen en e-mails ontvangen.

Programma drie en vier zijn het aantrekkelijkst voor de marketeer (Berman, 2006). Elke keer dat een klant het programma gebruikt, registreert het bedrijf de aankoop in zijn database. Bedrijven gebruiken deze gegevens om zich bij hun beste klanten te profileren en om het aanbod aan te passen. Deze type loyaliteitsprogramma's stellen een bedrijf in staat precies te weten hoe en met welke boodschap het de doelgroep bereikt. Hierdoor kan de consument gepersonaliseerde promoties en e-mails ontvangen. Gepersonaliseerde boodschappen zijn overtuigender bij de doelgroep, omdat deze boodschappen beter passen bij de aspecten van hun persoonlijkheid of identiteit (Sahni, 2018).

2.3 SWOT

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

3. Theoretisch kader

Een aantal theoretische stromingen over klanttevredenheid en loyaliteit is op dit onderzoek van toepassing. De belangrijkste stromingen in de theorie over *“Hoe moet Organisatie X haar communicatiebeleid bij haar huidige klanten inzetten om meer loyale klanten te krijgen?”* betreft de theorie over loyaliteit in combinatie met tevredenheid. Theorieën van Kano (1984), Grönroos (1984), Bloemer (1993), Thomassen (1998), Dick & Basu (1994), Heskett, Sasser en Schlessinger (1994), Jones en Sasser (1995), Oliver (1999), Curasi en Kennedy (2002) en Rowley (2005) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Op basis van deze vergelijkingen, is de theorie van Jones & Sasser (1995) als centrale theorie gekozen. Deze theorie bevat meerdere factoren die aansluiten op het probleem en biedt instrumenten om de tevredenheid en loyaliteit onder de klanten te meten. Hierbij zijn drie hypothesen opgesteld.

3.1 Klanttevredenheid en loyaliteit

Dit onderzoek bekijkt theorieën die betrekking hebben op tevredenheid en loyaliteit onder klanten. Organisatie X wil de binding met haar klanten versterken, omdat het deze groep nodig heeft om voort te bestaan en een vast klantenbestand te creëren. De klant staat centraal in de probleemstelling. Tegenwoordig heeft de klant de keuze uit een groot aanbod aan producten en diensten. Daardoor heeft de klant de mogelijkheid om kieskeurig te zijn in zijn keuze voor aanbieders (Thomassen, 2006).

Klanttevredenheid

In dit onderzoek staat allereerst het onderwerp ‘klanttevredenheid’ centraal. Een aantal wetenschappers definieert het woord ‘klanttevredenheid’. Het model van Noriaki Kano (1984) legt uit dat de mate van (on)tevredenheid van klanten te verklaren is aan de hand van hun wensen en behoeften. Kano komt tot drie type factoren: basis factors (basisbehoeften), performance factors (hoe-meer-hoe-betereigenschappen) en excitement factors (onverwachte, positieve eigenschappen). Deze factoren zorgen voor een bepaalde mate van tevredenheid. De tevredenheid over deze factoren kunnen bijdragen aan de verbinding tussen klant en organisatie.

Volgens Grönroos (1984) komen klantverwachtingen tot stand aan de hand van drie factoren: het imago van het bedrijf, de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit. Het verschil heet ook wel de servicekwaliteit. Het Total Perceived Service Quality-model van Grönroos (1984) meet klanttevredenheid aan de hand van het verschil tussen de verwachte en ervaren servicekwaliteit. De verwachte kwaliteit bestaat uit het imago van de organisatie en de ervaren kwaliteit uit de functionele en technische kwaliteit. Grönroos stelt dat een klant tevreden is als de ervaren kwaliteit overeenkomt met de verwachte kwaliteit. Dit onderzoek kijkt naar het verschil tussen de ervaren en de verwachte kwaliteit.

Bloemer (1993) baseert de klanttevredenheid op de verwachting die een klant heeft voordat hij een product of dienst koopt, in vergelijking met de ervaring van een product of dienst na aankoop. Het product of dienst mag de verwachting van de klant ook overtreffen. Thomassen (1998) definieert klanttevredenheid als: *“De beleving van klanten die ontstaat door het vergelijken van de ervaringen met de onderneming met de wensen die men heeft.”* Hierbij geeft Thomassen (1998) aan dat de klant tevreden is als de beleving en wensen van een klant gelijk zijn.

Klantloyaliteit

Het volgende onderwerp dat centraal staat is 'klantloyaliteit'. De theorie van Noriaki Kano (1984) verklaart de mate van (on)tevredenheid van klanten aan de hand van hun wensen en behoeften. Kano komt tot drie type factoren: basis factors, performance factors en excitement factors. Volgens Kano (1984) zorgen deze factoren voor een bepaalde mate van tevredenheid. Deze theorie helpt bij het in kaart brengen van welke factoren ervoor zorgen dat een klant zo tevreden mogelijk is over een product of dienst van een organisatie. De tevredenheid over deze factoren kan bijdragen aan de verbinding tussen klant en organisatie. Dick & Basu (1994) omschrijven klantloyaliteit als de drijvende kracht tussen de houding van een individu en zijn herhaalpatroon. Ze stellen dat houding bestaat uit een cognitief, affectief en conatief deel. Deze drie elementen vormen de relatieve attitude: de houding van een consument tegenover een winkel en/of merk (Dick & Basu, 1994). Als deze houding positief is, dan leidt dit veelal tot herhaalaankopen. Volgens de theorie van Dick & Basu (1994) is er sprake van het begrip 'loyaliteit' als alle fasen zijn doorlopen. De loyaliteit houdt in dat er sprake is van een sterk gevoel of attitude bij een product en/of winkel. Dat leidt uiteindelijk tot herhaalaankopen.

Klanttevredenheid en klantloyaliteit

Heskett, Sasser en Schlessinger (1994) stellen: *“Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty is a direct result of customer satisfaction”* (Heskett et. Al, 1994, p. 164). De wetenschappers zien loyaliteit als gevolg van tevredenheid. Heskett, Sasser en Schlessinger (1994) ontwikkelden de Service-Profit Chain. Het uitgangspunt van deze theorie is dat tevreden en loyale klanten langer bij een bedrijf werken en daardoor mogelijk samen een eenheid vormen.

De theorie van Jones en Sasser (1995) is een verdieping op de theorie van Heskett, Sasser en Schlessinger (1994). Jones en Sasser (1995) stellen in tegenstelling tot de theorie van Heskett, Sasser en Schlessinger (1994) en van Kano (1984) dat er geen direct causaal verband is tussen klanttevredenheid en klantloyaliteit. Na onderzoek concluderen ze dat tussen tevredenheid bij de klant en het koopgedrag van de klant geen eenvoudig lineair verband aanwezig is. Het verband tussen tevredenheid en loyaal gedrag is asymmetrisch. Dat betekent

dat er sprake is van een oorzakelijk verband. Als een klant (oprecht) zeer tevreden is, heeft hij of zij de neiging om loyaal te zijn naar een organisatie, merk, product of dienst. De theorie van Jones en Sasser (1995) deelt consumenten in vier categorieën in: loyalist/apostle, mercenary, hostages en defector/terrorist. Drie onderdelen in het model bepalen tot welke categorie de doelgroep behoort. Deze drie onderdelen zijn: tevredenheid, loyaliteit en gedrag. Dit model is relevant voor dit onderzoek, omdat het aansluit op het doel van de organisatie, namelijk klanten binden. De theorie van Jones & Sasser (1995) richt zich op het zeer loyaal maken van klanten van een organisatie, ook wel 'apostelen' genoemd.

Volgens Oliver (1999) verwijst loyaliteit naar een diepe toewijding om een product en/of service consistent te blijven kopen, waardoor herhaaldelijk koopgedrag van eenzelfde merk of groep van merken optreedt, ondanks situationele invloeden en marketingpactijken die mogelijk overstapgedrag veroorzaken. Oliver (1999) maakt onderscheid tussen attitudeloyaliteit (de toewijding aan een product of service) en de gedragscomponent (het herhaaldelijk kopen/afnemen). Volgens Oliver (1999) is loyaliteit een continuüm, waarin attitudeloyaliteit vooraf gaat aan gedragsloyaliteit. In het geval van het loyaliteitsprogramma gaat het bij loyaliteit veelal niet om herhaaldelijk koopgedrag, maar om het continueren van het lidmaatschap.

In tegenstelling tot de vier categorieën van Jones & Sasser (1995) beschrijven onderzoekers Curasi en Kennedy (2002) vijf levels van loyaliteit. Deze levels zijn te linken aan de theorie van Jones en Sasser (1995). Curasi en Kennedy (2002) voegen een extra categorie (level) toe, namelijk de gekochte loyalisten. Curasi en Kennedy (2002) geven aan dat deze categorie loyaal is aan een organisatie dankzij verschillende loyaliteitsprogramma's, zoals kortingskaarten of spaarzegels.

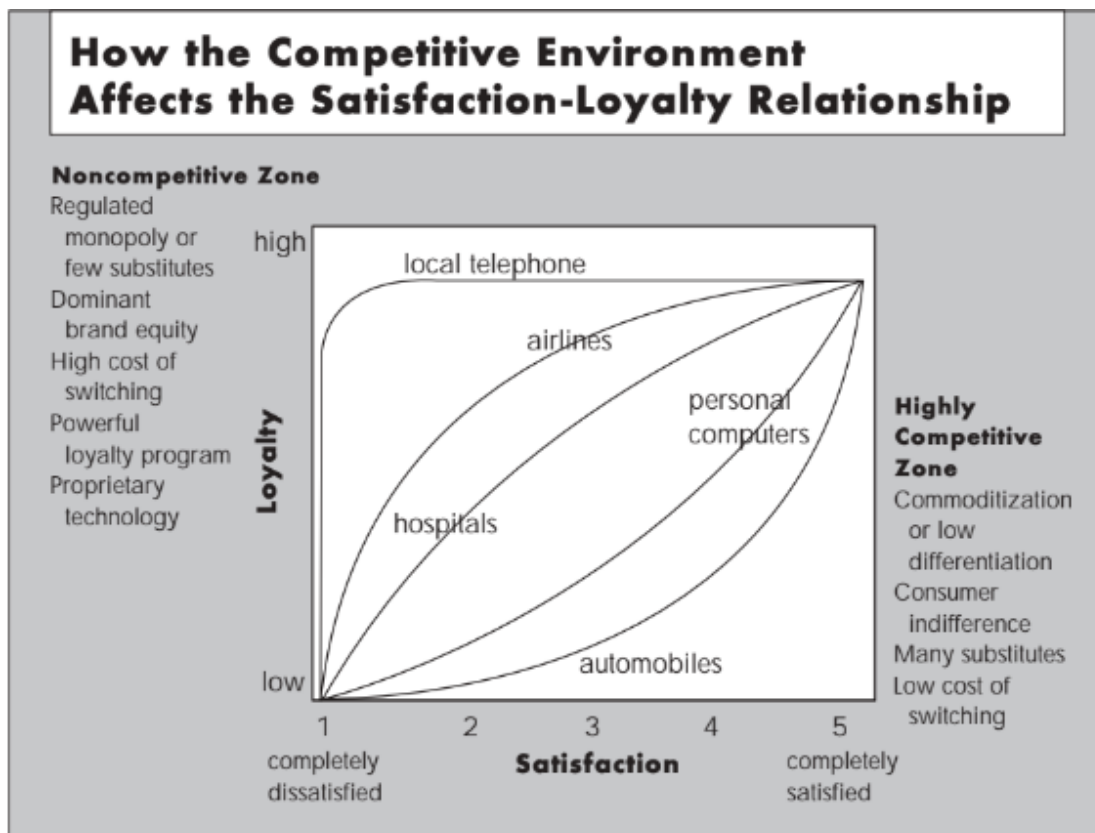
Een andere onderzoeker die hetzelfde model van Jones en Sasser (1995), The Apostle model, aanhaalt, is Rowley (2005). Evenals Jones en Sasser (1995) deelt Rowley (2005) consumenten in vier categorieën op. Deze categorieën zijn: gevangenen, gemakzoekers, tevreden klanten en betrokken klanten. Enkel de categorie 'gevangenen' verschilt met het model van Jones en Sasser (1995). De categorie komt in vele opzichten overeen, maar kent geen verschillen in de mate van tevredenheid, waar Jones en Sasser (1995) dit weldegelijk kennen. Tevens neemt Rowley (2005) de mate van betrokkenheid mee in zijn theorie, terwijl Jones en Sasser (1995) dit niet doen. De essentie van beide theorieën is het onderzoeken van de mate van tevredenheid en loyaliteit onder klanten. Tevens geven zij aan dat klanten in vier categorieën zijn in te delen.

3.2 Conceptueel model

Dit onderzoek brengt de mate van tevredenheid en loyaliteit van de klanten van Organisatie X in kaart. Ook geeft het advies over hoe Organisatie X de klanten aan zich bindt, in de hoop dat ze uiteindelijk uiterst tevreden en loyaal (apostelen) zijn over en aan de organisatie.

De Customer Loyalty theorie van Jones en Sasser (1995) is een theorie die aansluit op de onderzoeksvraag. Jones en Sasser (1995) beschrijven dat klanten niet direct loyaal zijn wanneer zij tevreden zijn en dat loyaal zijn niet altijd een automatisch gevolg is van hoge tevredenheid. Zij leggen in hun theorie uit hoe de houding en het gedrag van klanten verschillen. Jones en Sasser (1995) bieden met een stappenplan daarnaast bruikbare handvatten voor het maken van een aanbeveling. Bovengenoemde theorieën missen zo'n handig en uitgebreid stappenplan die te hanteren is voor Organisatie X, waardoor het onderzoek kiest voor Jones en Sasser als conceptueel model. Het ontwikkelde model heet The Apostle Model, zie figuur 4. Klanten zijn volgens Jones en Sasser (1995) in vier categorieën op te delen: loyalists (trouwe klanten), defectors (overlopers), mercenaries (huurlingen) en hostages (gijzelaars).

Figuur 3 - The Apostle Model (Jones & Sasser, 1995)



De 'loyalists' zijn de trouwe klanten van de organisatie. Deze klanten zijn heel tevreden over een product of dienst van een organisatie en blijven terugkomen om producten en diensten af te nemen. De wensen en behoeften van de klant sluiten perfect aan op de producten en diensten van de organisatie. In figuur 4 staat bij loyalist een blokje met 'apostles'. Dit zijn loyalisten die dermate tevreden zijn dat ze hun positieve ervaringen met hun omgeving delen. Jones en Sasser geven aan dat een relatie tussen een organisatie en klant pas sterk is als de klant de organisatie een cijfer geeft van een vier of hoger (op een schaal van een tot vijf). Zodra het cijfer lager is dan een vier, moet de organisatie achterhalen wat de redenen zijn van de ontevredenheid (Jones en Sasser, 1995).

De 'mercenaries' zijn de zogenoemde huurlingen van de organisatie. Deze klanten zijn niet loyaal aan de organisatie, maar zijn wel tevreden of zeer tevreden over de producten en diensten van de organisatie. Het kost veel tijd en geld om deze klanten tevreden te houden, zodat ze niet overstappen naar een concurrent. Deze klanten jagen op lage prijzen, kopen op impuls en achtervolgen trends. Het kost evenveel moeite om ze tevreden te houden als bij loyalists, maar het verschil is dat loyalists in tegenstelling tot mercenaries loyaal worden en/of blijven (Jones en Sasser, 1995).

De 'defectors' zijn de overlopers van de organisatie. Deze klanten kunnen zowel redelijk tevreden, neutraal als ontevreden zijn over een product of dienst van de organisatie. Deze klanten kosten een organisatie veel geld en de kans op reputatieschade is groter. De gevaarlijkste vorm van een defector heet ook wel de 'terrorist'. Dit is een klant die zijn slechte ervaringen over de organisatie met zijn of haar omgeving deelt (Jones en Sasser, 1995).

De 'hostages' zijn de gijzelaars van de organisatie. Deze klanten zijn redelijk tevreden of ontevreden over de producten en diensten van een bedrijf. Echter, ze hebben niet de mogelijkheid om over te stappen naar een andere organisatie, bijvoorbeeld omdat zij vastzitten aan een contract. Deze klanten kunnen loyaal zijn, maar grijpen eveneens elke mogelijkheid aan om te klagen en te vragen om extra service (Jones en Sasser, 1995).

Jones en Sasser (1995) bieden in hun theorie een driestappenplan aan om de tevredenheid van de klanten te verhogen. Dit stappenplan duidt aan welke stap(pen) Organisatie X moet nemen wanneer bekend is in welke categorie de klanten zich bevinden. In hun artikel beschrijven Jones en Sasser (1995) duidelijke variabelen om tevredenheid en loyaliteit te meten. Voor tevredenheid omschrijven zij vier meetinstrumenten. Allereerst benoemen ze klanten die bepaalde basiselementen bij een product of dienst verwachten die alle concurrenten aanbieden. Ten tweede halen ze ondersteunende diensten aan die het product of de service aantrekkelijk en gebruiksvriendelijk maken. Ten derde noemen ze een proces voor het tegengaan van slechte ervaringen van klanten (klachtafhandeling). Tot slot haalt hij extra

services aan die niet alleen uitblinken in het voldoen aan persoonlijke voorkeuren van de klant, maar ook services die inspelen op de waarden van de klant en het oplossen van hun problemen.

Voor loyaliteit beschrijven Jones en Sasser (1995) drie meetinstrumenten. De eerste stap is om prioriteit te geven aan processen voor het meten van de klanttevredenheid en loyaliteit. De tweede stap is om de reacties van de klanten uit het onderzoek te analyseren en te kijken waarop de klant zijn loyaliteit baseert. De derde stap is om de meest geschikte strategie voor het verhogen van de klanttevredenheid te bepalen, waarbij het belangrijk is om eerst te kijken naar de mate van tevredenheid. Klanten kunnen ontevreden/neutraal (stage 1), neutraal/tevreden (stage 2) of tevreden/zeer tevreden (stage 3) zijn. Bij elke mate van tevredenheid hoort een andere strategie die het onderzoek in kan zetten bij het maken van de aanbevelingen.

Figuur 4 – Stappenplan (Jones & Sasser, 1995)

How to Decide What Actions to Take		
	Bulk of Responses	Strategic Response
Stage 1	2-3 (dissatisfied)	Deliver the basic product or service elements as expected of anyone in the industry
Stage 2	3-4 (neutral)	Provide an appropriate range of supporting services Develop proactive service recovery to make amends when something goes wrong
Stage 3	4-5 (satisfied)	Understand and achieve results in customers' terms

3.3 Hypotheses

De drie onderstaande hypothesen komen voort uit de gevonden literatuur. Het onderzoek baseert de hypothesen op het creëren van loyaliteit en niet op het verhogen van de tevredenheid.

Hypothese 1: Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van klanten, dan stijgt het tevredenheidsniveau.

Jones en Sasser (1995) stellen: *“When a company has strong processes in place to understand such customers’ needs better and to shower attention on them if isolated problems strike, most*

of them can be converted or turned once again into highly satisfied customers" Hiermee bedoelen Jones en Sasser (1995) als je de wensen en behoeften weet, dan kan een klant van 'tevreden' naar 'zeer tevreden' maken. Zo zorgt de organisatie ervoor dat de klanten niet in de categorie 'overloper', 'terrorist' of 'huurling' vallen, maar dat de doelgroep in de categorie 'apostelen' valt. Dit zijn de klanten die uiterst tevreden en loyaal zijn. Deze hypothese past bij het onderzoek, omdat de organisatie erachter wil komen welke factoren de klanttevreden kunnen beïnvloeden. Het luisteren naar de wensen en behoeften van de klant draagt bij aan een hoge tevredenheid en een verbinding tussen organisatie en klant.

Hypothese 2: Als een organisatie klanten naar het gewenste niveau van 'tevreden' klanten krijgt, dan zijn deze loyaler aan de organisatie.

"To a much greater extent than most managers think, completely satisfied customers are more loyal than merely satisfied customers." (Jones & Sasser, 1995, p. 92). Hiermee beweren Jones en Sasser (1995) dat de relatie tussen de tevredenheid en loyaliteit van de klanten geen simpele, lineaire relatie betreft in markten waar de klant een keuze heeft. Deze hypothese past binnen dit onderzoek, omdat het voor de organisatie van belang is om uit te zoeken of 'tevreden' klanten ook trouw zijn aan de organisatie. Zodra de organisatie weet welke factoren van invloed zijn op de tevredenheid, zorgt het beïnvloeden van deze factoren voor een positief effect op de loyaliteit.

Hypothese 3: Als klanten tevreden zijn over de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie, dan uiten zij zich niet negatief naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe ze zich voelen.

Jones en Sasser (1995) stellen: *"Regardless of how they feel, customers of companies with reasonably good product or service quality tend to find it difficult to respond negatively to customer-satisfaction surveys."* Wat de mening van klanten over de organisatie ook is: als deze kwalitatief hoge producten levert, dan spreken zij tegen derden of op het openbare internet niet negatief over de organisatie. Het gevoel van klanten staat dan ook niet hun tevredenheid over en/of loyaliteit aan de producten en diensten in de weg. Deze hypothese past binnen dit onderzoek, omdat het voor Organisatie X van belang is dat klanten ongeacht het gevoel loyaal zijn aan de organisatie. Op basis van deze hypothese kan het onderzoek kijken naar hun mate van tevredenheid en loyaliteit, dat weer van belang is om te bepalen hoe Organisatie X haar klanten in de toekomst behoudt.

4. Methodologie

Dit onderzoek gebruikt deskresearch en kwalitatief onderzoek als methoden. Deskresearch beantwoordt de drie deelvragen over de begrippen 'klanttevredenheid' en 'klantloyaliteit'. Het kwalitatief onderzoek test de hypothesen, aangezien het dient voor het verkrijgen van inzicht in de wensen, gevoelens, het gedrag bij gebruik of aankoop, de opvattingen en houding van klanten ten aanzien van het loyaliteitsprogramma. Door twaalf klanten te interviewen, behaalt het onderzoek een representatieve steekproef van respondenten.

4.1 Methode

De paragraaf *methode* beschrijft de onderzoeksmethoden. Aan de hand van deze methoden komt het onderzoek tot een conclusie en aanbevelingen.

Tabel 4 - Methodologie samenvatting

Nr.	Deelprobleem	Doelgroep	Methode
1	Welke elementen beïnvloeden de klanttevredenheid van de klant?	Klanten	Deskresearch & kwalitatief onderzoek
2	Welke elementen beïnvloeden de loyaliteit van de klant?	Klanten	Deskresearch & kwalitatief onderzoek
3	Welke invloed heeft tevredenheid op de loyaliteit van een klant?	Klanten	Deskresearch & kwalitatief onderzoek

Deskresearch

Het onderzoek begint met deskresearch, waaronder literatuur- en archiefonderzoek vallen. De onderzoeker gaat op zoek naar (wetenschappelijke) bronnen, waarin informatie over het onderwerp te vinden is (Verhoeven, 2014). Deskresearch levert resultaten op voor de beantwoording van de deelvragen.

Deelvraag 1 gaat over de elementen die klanttevredenheid beïnvloeden. Deskresearch is de beste methode om een gedeelte van de eerste deelvraag te beantwoorden, omdat het kijken naar bestaande onderzoeken over klanttevredenheid snel kan plaatsvinden en objectieve informatie oplevert. Het is daarbij niet nodig om de diepgang op te zoeken, aangezien het gaat om klanttevredenheid in het algemeen (Verhoeven, 2014).

Ditzelfde geldt voor deelvraag 2, die gaat over de elementen die klantloyaliteit beïnvloeden. Ook hier geldt dat deskresearch de beste methode is om een gedeelte van deze deelvraag te

beantwoorden. Door te kijken naar onderzoeken over klantloyaliteit verzamelt het onderzoek de informatie objectief en snel. Het is bij de tweede deelvraag eveneens niet nodig om de diepgang op te zoeken, aangezien het gaat om klantloyaliteit in het algemeen. Daarom is deskresearch geschikt voor de beantwoording van deze deelvraag.

Deelvraag 3 gaat over de beïnvloeding van klanttevredenheid op klantloyaliteit. Deskresearch is de beste methode om een gedeelte van deze deelvraag te beantwoorden, omdat ook hier het kijken naar bestaande onderzoeken snel en objectief kan plaatsvinden. Het gaat over het verband tussen tevredenheid en loyaliteit in het algemeen en daarom is deskresearch de beste methode om deze deelvraag te beantwoorden (Verhoeven, 2014).

Voor dit onderzoek vindt er een literatuurstudie naar de begrippen 'klanttevredenheid' en 'klantloyaliteit' plaats. Het raadpleegt verschillende wetenschappelijke artikelen en theorieën uit databanken EBSCO-host, HBO Kennisbank en Google Scholar (zie hoofdstuk *Theoretisch Kader*). Vervolgens vergelijkt het de resultaten uit de deskresearch met de resultaten die uit het kwalitatieve fieldresearch komen.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek levert de overige resultaten op voor de beantwoording van de deelvragen en hypothesen. De centrale theorie geeft aan dat luisteren en begrijpen van de klant bijdraagt aan de klanttevredenheid (Jones & Sasser, 1995), wat aansluit bij kwalitatief onderzoek. Met deze methode achterhaalt het de redenering achter een keuze, mening of bepaald gedrag (Baarda, 2018). Kwalitatief onderzoek biedt de ruimte voor open vragen, om dieper in te gaan op de beweegredenen en redenering achter antwoorden van de respondenten. De gevoelens en prioriteiten van de onderzoeksdoelgroep moeten in de resultaten naar voren komen. De beweegredenen van de doelgroep staan centraal in het onderzoek. Iedere respondent kan een andere motivatie hebben voor het geven van zijn of haar antwoord (Verhoeven, 2014). De theorie van Jones en Sasser (1995) maakt tevens gebruik van kwalitatief onderzoek.

Het gaat in dit onderzoek om de tevredenheid en loyaliteit van de onderzoeksdoelgroep. Daarom is kwalitatief onderzoek essentieel. Het is dus niet verstandig om de breedte te kiezen, maar het onderzoek moet juist de diepte ingaan om de deelvragen te beantwoorden. Bij de eerste deelvraag vindt onderzoek plaats naar welke elementen de klanttevredenheid beïnvloeden volgens de klanten. Bij de tweede deelvraag vindt onderzoek plaats naar welke elementen de klantloyaliteit beïnvloeden volgens de klanten. Bij de derde deelvraag vindt onderzoek plaats naar de invloed van tevredenheid op loyaliteit onder de klanten.

Hypothese 1 gaat in op de tevredenheid van de doelgroep. De respondenten moeten antwoord geven op wat tevredenheid beïnvloedt. Tevredenheid is een complex begrip dat voor de

doelgroep meerdere associaties heeft. Hypothese 2 gaat in op de loyaliteit van de doelgroep. De respondenten moeten antwoord geven op wat loyaliteit beïnvloedt. Ook loyaliteit is een complex begrip dat voor de doelgroep meerdere associaties heeft. Hypothese 3 gaat in op het extern uiten van tevredenheid en loyaliteit, wat voor iedere respondent weer anders is. De complexiteit van de onderwerpen in het onderzoek en de analyse van de redenering van de doelgroep zijn niet te achterhalen met vastgestelde vragen. Daarom is kwalitatief onderzoek de beste methode om de hypothesen te toetsen.

Interviews

Verhoeven (2014) stelt dat face-to-face gesprekken de beste manier zijn om sociaal gewenste antwoorden te voorkomen. Baarda en de Goede (2006) stellen daarbij dat het benadrukken van de onafhankelijkheid van het onderzoek en het garanderen van de anonimiteit helpt om sociaal gewenste antwoorden te voorkomen. Het onderzoek maakt gebruik van een semigestructureerd interview en een algemeen interviewschema met vooropgestelde, open geformuleerde vragen. Dit biedt de mogelijkheid om door te vragen en meer inzicht te krijgen in het 'waarom' van de respondenten (Baarda & de Goede, 2006). Deze vorm van onderzoeken biedt voor respondenten de mogelijkheid om hun persoonlijke gedachten en voorkeuren in te brengen en deze (extra) toe te lichten. Het achterhalen van de achterliggende gedachten van de respondenten is van belang voor het onderzoek, omdat het tijdens het opstellen van de aanbeveling over loyaliteit hiermee rekening kan houden. De drie opgestelde hypothesen zijn met het onderzoek te toetsen en vervolgens te accepteren of te verwerpen.

Ten tijde van het onderzoek is sprake van een tweede golf in de coronacrisis. Daardoor gelden maatregelen vanuit het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) om niet-noodzakelijke (sociale) contacten zoveel mogelijk te vermijden. Door deze voorzorgsmaatregelen vanuit de overheid en vanuit Hogeschool Leiden is het niet mogelijk om face-to-face interviews af te nemen. Om deze reden is de keuze gevallen op het interviewen via Microsoft Teams.

4.2 Datacollectie

Om de beweegredenen van de doelgroep te achterhalen gaat de keuze uit naar diepte-interviews, ook wel face-to-face interviews genoemd. Aangezien er in het verleden nooit eerder een klanttevredenheids- en klantloyaliteitsonderzoek plaatsvond, is het niet duidelijk welke antwoorden de interviewer kan verwachten. Daarom is een semigestructureerde aanpak het meest passend. Het voordeel van deze aanpak met open vragen is dat de interviewer de vooraf bepaalde onderwerpen behandelt, maar dat doorvragen eveneens tot de opties behoort (Baarda & de Goede, 2006). Aan de hand van een topic guide met interviewvragen (Bijlage V) heeft de interviewer een helder overzicht van de onderwerpen en vragen die hij tijdens het interview de revue laat passeren (Verhoeven, 2014).

Deskresearch

Om inzicht te krijgen in de interne en externe situatie gebruikt het onderzoek internetbronnen. De interne en externe analyse betreft het loyaliteitsprogramma van Organisatie X, een vergelijking tussen loyaliteitsprogramma's van Organisatie X en haar concurrenten én de ontwikkelingen op het gebied van loyaliteitsprogramma's. Daarnaast zet het onderzoek deskresearch in om inzicht te krijgen in diverse theorieën waar klantloyaliteit centraal staat, waaronder de centrale theorie van Jones en Sasser (1995). Hiervoor raadpleegt het diverse databanken, namelijk Google Scholar, EBSCO-host en HBO Kennisbank. Zoekmachine Google Scholar geeft toegang tot wetenschappelijke artikelen van verschillende disciplines. HBO Kennisbank biedt toegang tot onderzoekspublicaties en afstudeerproducten van verschillende hogescholen in Nederland (HBO Kennisbank, z.d.). De analyses van eerder uitgevoerde onderzoeken over positionering en onderzoeken die gebruikmaken van Jones en Sasser, krijgt het extra inzicht en validiteit.

Kwalitatief onderzoek

Om loyaliteit onder de doelgroep te verkrijgen, dient Organisatie X het communicatiebeleid aan te passen. Het is daarom van belang de eisen en verwachtingen van de huidige klanten te achterhalen middels semigestructureerde interviews. Dit houdt in dat het interview de topic guide (Bijlage VIII) als leidraad gebruikt, maar het ook mogelijk is om hiervan af te wijken (Verhoeven, 2014). De onderzoeker voert minimaal 12 en maximaal 15 interviews uit, waarbij het van belang is dat in de resultaten van de interviews verzadiging ontstaat (Verhoeven, 2014). Dit versterkt de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek. Bunce, Guest en Johnson (2006) stellen dat bij twaalf interviews een verzadiging plaatsvindt. Op dat moment heeft de onderzoeker alle benodigde informatie boven tafel en komen geen nieuwe feiten meer naar voren (Bunce, Guest en Johnson, 2006). Mocht na deze twaalf interviews toch nog nieuwe informatie naar voren komen, dan is het van belang extra respondenten te ondervragen totdat er wel verzadiging ontstaat.

Selectie en werven

Bij de selectie van respondenten houdt de onderzoeker de selectiecriteria van de beschrijving van de onderzoeksdoelgroep aan. De werving van de onderzoeksdoelgroep vindt plaats op basis van een selectie steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). Deze kenmerken zijn opgenomen in het respondentenschema (zie tabel 7). Het wervingsproces van het onderzoek verloopt via een oproep in de nieuwsbrief van Organisatie X, zodat de onderzoeker alleen de klanten bereikt (Bijlage VII). Voor het aanmelden moeten de klanten een aantal selectievragen beantwoorden die de onderzoeker opstelt aan de hand van de selectiecriteria. De onderzoeker benadert potentiële respondenten via het opgegeven e-mailadres of telefoonnummer. Na het akkoord van de vastgestelde respondenten ontvangen zij

een deelnameverzoek voor Microsoft Teams. Deze e-mail bevat nogmaals een korte uitleg over het onderzoek en een controle of de vooraf aangegeven dagen en tijdstippen nog uitkomen voor de respondent. Mocht er geen respons komen, dan valt de keuze op een andere respondent die ook heeft aangegeven deel te willen nemen aan het onderzoek.

Tabel 5 - Respondentenschema (Westerbeek, 2020)

Respondentnummer	Aantal jaar klant	Woonachtig in Nederland	Werkzaam bij Organisatie X
1	> 5 jaar	Ja	Nee
2	> 5 jaar	Ja	Nee
3	2 tot 3 jaar	Ja	Nee
4	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
5	> 5 jaar	Ja	Nee
6	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
7	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
8	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
9	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
10	1 tot 2 jaar	Ja	Nee
11	> 5 jaar	Ja	Nee
12	1 tot 2 jaar	Ja	Nee

Plan B

Indien het eerste wervingsproces van respondenten vóór 4 december minder dan 12 respondenten oplevert, gaat het empirisch onderzoek over op plan B. Bij dit plan verandert de doelgroep naar klanten die eveneens bij Organisatie X mogen werken. Deze doelgroep krijgt dezelfde vragenlijst als de onderzoeksdoelgroep van plan A (Bijlage IX).

Locatie, tijd en duur

De onderzoeker neemt de interviews vanuit huis af met de digitale omgeving van Microsoft Teams. Daardoor zijn de respondenten flexibel in de locatie waarop ze tijdens het interview zijn. Het contact verloopt met videobellen om de gezondheid van beide partijen te waarborgen. De interviews vinden plaats tussen donderdag 26 november en vrijdag 4 december tussen 9:00 en 20:00 uur. Het voordeel van videobellen is dat er flexibiliteit is in de tijd waarop het interview plaatsvindt. Bovendien is er geen reistijd voor beide partijen. De duur van het interview is maximaal 60 minuten. Dit biedt de mogelijkheid om open vragen en vervolgvragen op de antwoorden van de respondent te stellen. Zo kan de onderzoeker de redenering van de respondenten analyseren.

Opmnames en notulen

De onderzoeker neemt het interview op middels een spraakrecorder op de telefoon om de

verbatims nadien uit te werken. Het interview is anoniem, waardoor geen persoonsgegevens van de respondenten in het rapport komen te staan. Indien het videobellen met Microsoft Teams niet werkt, neemt de onderzoeker het interview telefonisch af en neemt deze het geluid met de spraakrecorder op de laptop op.

Vragen en technieken

De interviews vinden semigestructureerd plaats. Een vragenlijst brengt structuur aan en geeft de interviews richting. Open vragen op de vragenlijst biedt de mogelijkheid tot doorvragen. De vragen zijn bepaald aan de hand van de opgestelde deelvragen en hypothesen van dit onderzoek. De centrale communicatietheorie geeft daarnaast richting aan de topics op de vragenlijst. De onderzoeker moet de respondent niet sturen in zijn of haar antwoorden. Bovendien stelt de onderzoeker de vragenlijst objectief op.

Er zijn twee perceptietechnieken in de interviews terug te vinden (Bijlage X). Card sorting helpt om vraag 9 en 16 van de vragenlijst te behandelen. Hierbij vraagt de onderzoeker aan de respondenten naar de belangrijkste aspecten van de inhoud van het loyaliteitsprogramma en de nieuwsbrief. Bij de techniek card sorting krijgt de respondent woorden op verschillende kaarten voor zich, waarvan deze enkele kiest en/of op rangorde legt. Tijdens dit interview kiest de respondent welke aspecten van belang zijn bij het loyaliteitsprogramma en de nieuwsbrief. Hierna stelt de onderzoeker vragen over de keuzes die de respondent maakt.

De tweede techniek binnen dit interview heet showcard en komt voor bij vraag 14. Showcard is een techniek waarbij de respondent een of meerdere afbeeldingen ziet, waarbij deze een favoriet kiest. Vervolgens vertelt de respondent zijn mening hierover. Binnen dit interview laat de interviewer met de techniek showcard twee vacatures zien: de respondent kiest welke deze beter vindt in visuele opmaak. De onderzoeker stelt hierna vragen over de keuze.

Verwerking resultaten

De resultaten van de interviews staan in de verbatims en analyseschema's (Bijlage XI & XII). De verbatims zijn een woord-voor-woord rapportage van de interviews. Elke vraag krijgt vervolgens een analyseschema. Deze analyseschema's bieden een schematisch overzicht van de antwoorden van de respondenten.

4.3 Operationalisatie

Elke deelvraag bevat een deelonderwerp uit de centrale theorie. Deze deelonderwerpen vormen de meetinstrumenten en dienen als hulpmiddelen om de benodigde gegevens te verzamelen (Verhoeven, 2014).

Tabel 6 - Operationalisatie schematisch aanpassen naar de juiste vragen

	Gebruikte onderzoeksmethode(n)	Begrippen	Vragen
Deelvraag 1	Deskresearch & fieldresearch	Tevredenheid	7, 12, 14, 15, 20 en 22 tot en met 25
Deelvraag 2	Deskresearch & fieldresearch	Loyaliteit	1 tot en met 4, 9, 11 en 26 tot en met 30
Deelvraag 3	Deskresearch & fieldresearch	Tevredenheid & loyaliteit	Vragen deelvraag 1 tegenover deelvraag 2
Hypothese 1	Fieldresearch	Tevredenheid	7, 12, 14, 15, 20 en 22 tot en met 25
Hypothese 2	Fieldresearch	Loyaliteit	7, 12, 14, 15, 20 en 22 tot en met 25 tegenover 1 tot en met 4, 9, 11 en 26 tot en met 30
Hypothese 3	Fieldresearch	Loyaliteit	28 tot en met 30

4.3.1 Tevredenheid

Het onderwerp tevredenheid beantwoordt de eerste deelvraag: welke elementen beïnvloeden de klanttevredenheid van de klant?

Deskresearch

Met deskresearch analyseert het onderzoek welke algemene elementen de tevredenheid van klanten beïnvloeden. Deze informatie staat in hoofdstuk 2 ‘*Situatieschets*’ en hoofdstuk 3 ‘*Theoretisch kader*’.

Kwalitatief onderzoek

Het onderwerp tevredenheid deelt het onderzoek op in de vier meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995):

1. De basiselementen van het product of de service waarvan klanten verwachten dat alle aanbieders deze bieden.
2. Ondersteunende diensten die het product of de service aantrekkelijker en gebruiksvriendelijk maken.
3. Een proces voor het tegengaan van slechte ervaringen van klanten.
4. Extra services die uitblinken in het voldoen aan de persoonlijke voorkeuren van de klant, inspelen op de waarden van de klant of het oplossen van hun problemen.

De vragen 7, 10, 11 en 12 tot en met 17 onderzoeken de tevredenheid over de basiselementen van het loyaliteitsprogramma. Deze vragen gaan over de inhoud en communicatie van het loyaliteitsprogramma. De vragen die over de ondersteunende diensten gaan, zijn vraag 19 tot en met 22. De ondersteunende diensten bestaan uit de website en socialmediakanalen van Organisatie X. Tot slot onderzoekt de onderzoeker met vraag 8 de extra services van Organisatie X die betrekking hebben op het loyaliteitsprogramma.

4.3.2. Loyaliteit

Het onderwerp loyaliteit kan de tweede deelvraag beantwoorden: welke elementen beïnvloeden de loyaliteit van de klant?

Deskresearch

Met deskresearch analyseert het onderzoek welke algemene elementen de loyaliteit van klanten beïnvloeden. Deze informatie staat in hoofdstuk 2 '*Situatieschets*' en hoofdstuk 3 '*Theoretisch kader*'. In het theoretisch kader legt de onderzoeker uit welke factoren dit zijn. Het is in dit stadium belangrijk om de mate van loyaliteit te bepalen en de bijbehorende redenen voor loyaliteit te benoemen.

Kwalitatief onderzoek

Evenals bij tevredenheid deelt het onderzoek het onderwerp loyaliteit op in de meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995):

1. De intentie tot een herhaalaankoop.
2. Het primaire gedrag: de daadwerkelijke aankopen.
3. Het secundaire gedrag: doorverwijzingen, aanbevelingen en het delen van ervaringen.

De vragen 9, 27 en 28 onderzoeken de intentie tot herhaalaankoop: neigt de klant naar afmelding of wil hij juist lid blijven? Het onderzoek kiest ervoor om vraag 9 kwantitatief te behandelen, zodat de respondent de keuze heeft uit verschillende opties om aan te geven waarin Organisatie X zijn nieuwsbrief kan verbeteren. De vragen 1 tot en met 4 gaan over het primair gedrag van de klant. Tot slot gaan de vragen 28 tot en met 30 over het secundaire gedrag van de klanten.

4.3.3. Tevredenheid en loyaliteit

Om antwoord te geven op de derde deelvraag is deskresearch en fieldresearch nodig: welke invloed heeft tevredenheid op de loyaliteit van een klant?

Deskresearch

Met deskresearch analyseert het onderzoek welke invloed de twee aspecten op elkaar hebben. Deze informatie staat in hoofdstuk 2 'Situatieschets' en hoofdstuk 3 'Theoretisch kader'.

Kwalitatief onderzoek

In de analyse zet het onderzoek de resultaten van de tevredenheids- en loyaliteitsvragen tegenover elkaar af. Hierin analyseert de onderzoeker of de respondenten die zeer tevreden zijn over de basiselementen, ondersteunende diensten en extra services, met vrienden, kennissen en/of collega's vaker positief spreken over Organisatie X. De verwachting is dat tevreden klanten vaker positief over het loyaliteitsprogramma spreken dan ontevreden klanten.

4.3.4 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: *Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de klanten, dan kan de klant van tevredenheidsniveau stijgen.*

Hypothesen 1 focust zich op de klanttevredenheid. Om deze hypothese te toetsen, moet eerst de huidige tevredenheid van de respondenten helder zijn. Vervolgens kan het onderzoek de hypothese toetsen. Het sleutelwoord in deze hypothesen is tevredenheid. De onderzoeker maakt dit meetbaar door de respondenten te vragen naar hun verwachtingen op het gebied van een loyaliteitsprogramma en de communicatie. Deze informatie komt terug in de vragen 22 tot en met 25 uit de vragenlijst. Bij deze vragen onderzoekt de respondent de tevredenheid en welke aspecten nodig zijn om het tevredenheidsniveau te verhogen. Hierbij bepaalt het onderzoek of de hypothese 1 aanneemt of verwierpt. Deze vragen komen terug onder de topic 'tevredenheid'.

Hypothese 2: *Als een organisatie de klanten naar het gewenste niveau van 'tevreden' klanten krijgt, dan zijn de klanten loyaler aan de organisatie.*

Bij hypothese 2 analyseert het onderzoek het effect van tevredenheid op loyaliteit. Jones & Sasser stellen dat deze twee factoren samenhangen: hoe meer tevreden des te loyaler. Dit maakt de onderzoeker meetbaar door bij het topic 'loyaliteit' de respondenten te vragen naar een overweging om zich af te melden, waarna deze bij subtopic 'intentie' onderzoekt wat een overweging is om klant te blijven. Hierbij bepaalt het onderzoek of de hypothese 2 aanneemt of verwierpt.

Hypothese 3: *Als een klant tevreden is over de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie, dan uit hij zich niet negatief naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe hij zich voelt.*

Bij hypothese 3 analyseert het onderzoek het effect van tevredenheid op de uiting naar derden. De onderzoeker toetst de hypothese door de tevredenheid bij de respondenten te meten en vervolgens te vragen hoe ze zich in hun omgeving ten opzichte van de organisatie uiten. De informatie komt terug in vraag 27 tot en met 30, onder het topic 'loyaliteit'. Het onderzoek maakt de informatie meetbaar door te vragen naar de reden van hun uiting. Met deze vragen bepaalt het onderzoek of de hypothese 2 aanneemt of verwierpt.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal. Het onderzoek deelt de resultaten, evenals de topic guide, onder in twee thema's, gebaseerd op de theorie van Jones en Sasser (1995). Deze thema's zijn tevredenheid en loyaliteit. Vervolgens volgt een toelichting over het verband tussen tevredenheid en loyaliteit. Tot slot kiest het onderzoek ervoor om de afzonderlijke hypothesen aan te nemen of te verwerpen.

Respons

Dit onderzoek neemt twaalf diepte-interviews af. Bij de twaalfde interview ontstaat een verzadiging. Elk interview staat volledig uitgeschreven in verbatim's (Bijlage XI). De verbatim's dienen als een hulpmiddel bij het analyseren van de gesprekken. De analyse en uitwerking van de verbatim's staat in de analyseschema's (Bijlage XII).

Wie is de klant

Voor de selectie van de interviews stelt het onderzoek in het aanmeldformulier een aantal algemene vragen om een beeld te schetsen over de klant. De twaalf diepte-interviews beginnen met algemene vragen om een beeld te schetsen over de respondenten. De antwoorden op deze vragen zijn essentieel om mee te nemen in dit hoofdstuk.

Bij de aanmelding voor deelname aan het onderzoek kan de klant zijn of haar leeftijdscategorie aangeven. De leeftijdscategorie van 55 tot en met 64 jaar vullen de respondenten met 31,6% het meest in. De leeftijdscategorie 45 tot en met 54 jaar is de twee na grootste met 25,4%. Tijdens de interviews geven de respondenten aan dat Facebook, Instagram en LinkedIn de meest gebruikte socialmediakanalen zijn.

In het interview geven de respondenten aan gemiddeld 10 nieuwsbrieven per dag te ontvangen in hun mailbox, alhoewel ze niet alle mails openen. Dit is afhankelijk van welke organisatie de mail afkomstig is en wat de titel van het bericht is (Bijlage XII, analyseschema 2 & 3). De respondenten doen over het algemeen een aankoop naar aanleiding van een nieuwsbrief, maar ze doen dit niet regelmatig (Bijlage XII, analyseschema 4). *Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.* Het verschil met Organisatie X en de concurrenten is dat Organisatie X betere kwaliteit biedt, meer productaanbod heeft en meer fysieke winkels in de buurt van de respondenten bezit (Bijlage XII, analyseschema 2.1).

5.1 Tevredenheid

De respondenten zijn tevreden over het loyaliteitsprogramma en geven het gemiddeld een 6,1 (Bijlage XII, analyseschema 22). Wat betreft de communicatie over het loyaliteitsprogramma zijn

de respondenten neutraal en geven ze het gemiddeld een 5,2.

Bekendheid programma

Respondenten geven aan de inhoud van het loyaliteitsprogramma niet goed te kennen. Respondent 1 stelt niet specifiek te weten wat het programma inhoudt. Respondent 3 stelt dat het programma vaag is en terugkomt in de nieuwsbrief (Bijlage XII, analyseschema 5). De respondenten zeggen niet bewust te zijn dat ze klant zijn. Respondent 11 stelt dat hij zich beter moet inlezen in wat het precies inhoudt. Respondent 12 zegt dat hij wel weet dat hij in het systeem staat, maar dat het geen waarde heeft. 'Klant' betekent volgens hem dat iemand een aantal privileges heeft ten opzichte van gewone klanten. Hij vindt die privileges momenteel beperkt. De respondenten die wel bewust klant zijn, hebben hier een specifieke reden voor. Respondent 1 vindt het een stukje veiligheid en service. Respondent 3 geeft aan zich bewust te zijn, maar dan alleen omdat het in de nieuwsbrief staat. Hij voelt zich meer een klant dan een klant (Bijlage XII, analyseschema 6). De respondenten zeggen dat ze het niet als voordeel ervaren en dat de voordelen niet alleen voor hen zijn, maar voor alle klanten van Organisatie X.

Op de vraag of de respondenten weleens gebruikmaken van de voordelen vanuit het programma, geven de respondenten aan dat ze niet bewust zijn of ze hiervan gebruikmaken. Zo stelt respondent 7 dat het niet duidelijk is of deze voordelen alleen voor de klanten zijn of voor alle klanten (Bijlage XII, analyseschema 8). De respondenten willen graag een klanten pas en community rondom het loyaliteitsprogramma zien (Bijlage XII, analyseschema 10).

Personalisatie en communicatie

De respondenten geven aan dat het loyaliteitsprogramma een slag kan maken op het gebied van de communicatie en personalisatie (Bijlage XII, analyseschema 9). De respondenten beleven de communicatie over het loyaliteitsprogramma als onvoldoende. De frequentie van de e-mails is te hoog, de communicatie is niet gericht naar de klanten toe en de respondenten missen een persoonlijke pagina met informatie. Hierdoor voelen de respondenten zich niet speciaal. Zij vinden dat de communicatie duidelijker en gericht kan naar de potentiële en huidige klanten (Bijlage XII, analyseschema 9). Respondent 1 zegt: "Het belangrijkste vind ik dat het altijd persoonlijker kan, maar dan moet je wel je persoonlijke voorkeuren kunnen aangeven". Respondent 5 deelt deze mening en geeft aan dat het sturen van persoonlijker informatie mogelijk is door het aanmaken van een profiel. Alle respondenten die aangeven dat het programma persoonlijker kan, willen ook de communicatie persoonlijker zien, bijvoorbeeld door ze als klant aan te spreken (Bijlage XII, analyseschema 9 & 12). Respondent 8 zegt dat de nieuwsbrief standaard en naar zijn idee voor alle klanten is. Respondent 9 stelt dat een welkomstmail bij het aanmelden een oplossing kan bieden. De communicatie over het loyaliteitsprogramma zit verstopt. Respondent 12 geeft aan niet te weten wat Organisatie X communiceert over het loyaliteitsprogramma en dat hij zich hierdoor geen klant voelt (Bijlage

XII, analyseschema 13).

De respondenten stellen dat ze graag een magazine, de inzet van Instagram, een speciale nieuwsbrief en een app willen zien voor het loyaliteitsprogramma. Respondent 10 stelt voor een community op te bouwen rondom het programma, door verschillende samenwerkingen met andere organisaties aan te gaan (Bijlage XII, analyseschema 15).

Evenementen

De respondenten geven aan dat het loyaliteitsprogramma een slag kan maken op het gebied van evenementen (Bijlage XII, analyseschema 9). De mening van de respondenten is dat Organisatie X dit niet of te weinig doet, ook vóór de coronacrisis. Respondent 11 stelt een Organisatie Xdag en workshops voor en respondent 4 ziet speciale koopavonden voor klanten voor zich. Respondent 7 stelt dat Organisatie X op de website kan communiceren over de evenementen, wat Organisatie X onderscheidend maakt. Respondent 2 stelt voor een vriendendag te organiseren, zoals een barbecue bij Organisatie X (Bijlage XII, verbatim 2).

Website

De respondenten bezoeken de website van Organisatie X wanneer ze op zoek zijn of weten van een actie (Bijlage XII, analyseschema 17). De respondenten kennen de websitepagina over het loyaliteitsprogramma niet (Bijlage XII, analyseschema 18). De positie van de knop om naar de pagina te gaan, vinden de respondenten te laag. Het kan zichtbaarder en hoger. Respondent 1 stelt dat de positie niet duidelijk is en niet eruit springt. Het hangt volgens hem af van wat de organisatie ermee wil bereiken. Bij meer klanten kan het een hogere positie op de homepage krijgen (Bijlage XII, analyseschema 19.1).

De respondenten geven aan dat de pagina 'meer klant' kan uitstralen, met bijvoorbeeld visuele uitingen. De pagina kan meer in de Organisatie X stijl zijn en voor meer interactie zorgen, zoals klikbare iconen. Respondent 1 vindt de pagina niet schreeuwerig. Respondent 3 stelt dat deze geen klanten uitstraalt vanwege de afbeelding op de pagina. Respondent 5 benoemt dit eveneens en zegt dat deze op een huwelijksreisfoto lijkt. Respondent 6 vindt dat het niet duidelijk is wat een klant is en dat de voordelen te algemeen zijn. Respondent 7 geeft aan dat de pagina niet bij Organisatie X past en dat er meer beleving op de pagina kan ontstaan met meer content (Bijlage XII, analyseschema 19).

Nieuwsbrief

De respondenten lezen vrijwel altijd de nieuwsbrief. Respondent 2 zegt dit te doen uit nieuwsgierigheid. Voor respondent 7 is het een lekker moment van de dag, omdat zijn interesse uitgaat naar de outdoorartikelen (Bijlage XII, analyseschema 14.1). De voorkeur van de respondenten gaat bij het ontvangen van een nieuwsbrief uit naar één keer per week, waardoor

Organisatie X momenteel te veel nieuwsbrieven verstuurt. De respondenten stellen dat een nieuwsbrief niet te lang moet zijn en één thema moet aanhouden (Bijlage XII, analyseschema 14.a & 14.b). Respondent 5 stelt dat hij de nieuwsbrieven te lang vindt. Respondent 7 zegt dat het dan te druk oogt. Respondenten 1, 3, 4 en 8 geven aan een voorkeur te hebben voor de indeling van een blog met daaronder de bijbehorende producten of categorieën. Een nieuwsbrief met een klantenactie valt niet op. Daarnaast als een nieuwsbrief gericht is op verkoop zorgt dat voor een minder positief beeld over het loyaliteitsprogramma (Bijlage XII, analyseschema 14.b).

De onderdelen inspiratie, tips, verhalen en aanbiedingen spreken het meest aan in een nieuwsbrief (Bijlage XII, analyseschema 14.2). De verkoop van producten spreekt het minst aan. Respondent 7 wil meer inspiratie zien en respondent 10 haakt af bij het zien van te veel producten (Bijlage XII, analyseschema 14.3). De respondenten geven aan inspiratie, blogs, productadvies, verhalen van merken en evenementen in de nieuwsbrief te willen ontvangen. Respondent 4 geeft aan verhalen van merken interessant te vinden om erachter te komen waarom iets speciaal of duurder is. Respondent 10 vindt de inspiratie altijd leuk. Respondent 12 stelt dat blogs interessant zijn, mits ze voldoen aan zijn behoeften (Bijlage XII, analyseschema 16).

Factoren van invloed op de tevredenheid

Terugkomend op de eerste deelvraag blijkt dat meerdere factoren de tevredenheid beïnvloeden. De respondenten uiten hun ontevredenheid over de inhoud van het loyaliteitsprogramma, de communicatie en het ontbreken van personalisatie van het programma. Bij de communicatie gaat het over meer duidelijkheid en een betere inzet van de website en nieuwsbrief. De doelgroep ziet de website als een extra dienst die losstaat van het loyaliteitsprogramma, maar deze is een belangrijk middel voor het werven van klanten. De nieuwsbrief is het belangrijkste middel voor communicatie richting de huidige klanten over het programma.

5.2 Loyaliteit

De respondenten zijn loyaal aan de organisatie. Het onderzoek meet de loyaliteit aan de hand van de meetinstrumenten uit de theorie van Jones en Sasser (1995), zie ook 4.3.2.

Klant blijven

De respondenten geven aan dat ze klant blijven, ook als Organisatie X de aangegeven punten niet aanpakt, omdat ze alsnog automatisch de nieuwsbrief binnenkrijgen en daarmee op de hoogte blijven van acties (Bijlage XII, analyseschema 11). Ze stellen dat het tijdig op de hoogte zijn van de voordelen en de gratis deelname redenen zijn om klant te blijven. Respondent 9

zegt dat het wellicht ook komt door luiheid, maar hij vindt klant leuk gekozen en passend. Het programma moet meer lading krijgen volgens hem. Respondent 10 stelt dat het programma hem geen moeite kost, terwijl het af en toe wat oplevert. Respondent 12 zegt dat hij klant blijft om op de hoogte te blijven van acties en sale, maar hoopt ondertussen op leuke evenementen (Bijlage XII, analyse 26).

Klanten delen niet met vrienden

De respondenten delen geen informatie over het loyaliteitsprogramma met hun omgeving. Respondent 1 geeft aan dat dit komt, omdat hij niet weet wat de voordelen zijn en wat het programma precies inhoudt. Uitsluitend respondent 6 en 11 ervaringen over Organisatie X (Bijlage XII, analyseschema 27). De respondenten geven aan dat wanneer zij tevreden zijn over het loyaliteitsprogramma, dat zij dit niet delen met hun omgeving. Ze weten naar eigen zeggen namelijk niet wat ze moeten delen. De respondenten die dit wél doen, spreken over producten, events en voordelen. Respondent 2 zegt vooral de evenementen te delen, want die zijn leuk om samen met vrienden te doen. Hij stelt ook dan er dan eerst evenementen moeten zijn om wat te delen (Bijlage XII, analyseschema 28). Bij ontevredenheid delen de respondenten eveneens ook met hun omgeving. Ze nemen als eerste contact op met de klantenservice van Organisatie X om het probleem op te lossen (Bijlage XII, analyseschema 29). De respondenten geven aan het loyaliteitsprogramma aan te bevelen als Organisatie X het verbetert. Respondent 7 stelt dat het programma dan exclusiever moet zijn om te delen met de omgeving. Respondent 11 vindt dat Organisatie X het moet personaliseren om te delen (Bijlage XII, analyseschema 30).

Overige tips en tops

De diversiteit van mensen op de afbeeldingen in de nieuwsbrief en van de websitepagina van het loyaliteitsprogramma komen tijdens de interviews eveneens ter sprake. Respondent 5 vraagt zich af waarom het altijd man en vrouw moet zijn en geen twee vrouwen of mannen, mensen met een kleurtje of een mix van oud en jong (Bijlage XII, analyseschema 19). Respondent 10 vindt de nieuwsbrief erg wit, als in 'alleen maar witte mensen'. Dit is het algemene beeld dat hij bij Organisatie X terugziet (Bijlage XII, analyseschema 14.b). De verjaardagsvoucher moet volgens de klanten onbeperkt geldig zijn. Respondent 1 stelt dat het gebruiken van de voucher niet mogelijk is bij een product in de sale (Bijlage XII, analyseschema 7).

Factoren van invloed op de loyaliteit

Tevredenheid over het loyaliteitsprogramma is de factor die zorgt voor de loyaliteit van de doelgroep richting de organisatie. Als het voor de doelgroep duidelijk is wat het loyaliteitsprogramma inhoudt, dan is het communiceren naar de omgeving mogelijk. Daarnaast zijn de voordelen groot voor een gratis lidmaatschap. Het exclusieve loyaliteitsprogramma

draagt bij aan een hogere tevredenheid, maar beïnvloedt niet direct de loyaliteit van de klanten.

5.3 Tevredenheid en loyaliteit

Volgens Jones en Sasser (1995) is er een verband tussen tevredenheid en loyaliteit. In de diepte-interviews vraagt de onderzoeker aan de respondenten om hun algehele tevredenheid over het loyaliteitsprogramma en de communicatie uit te drukken in een rapportcijfer op een schaal van 0 tot 10. Het cijfer 0 is zeer ontevreden, 5 is neutraal en 10 is zeer tevreden. Zoals eerder aangegeven zijn de respondenten tevreden over en geven het programma een 6,1. Dit cijfer baseert het onderzoek onder andere op de mening van de respondenten dat zij het gevoel hebben dat ze een ruim aanbod van voordelen bezitten. Om het cijfer te verhogen kan de inhoud persoonlijker en specialer zijn. Bij persoonlijker benoemen de respondenten een eigen inlogaccount waar de mogelijkheid is om interesses aan te geven. Ook noemen ze een betere inzet van communicatie, zoals een welkomstbrief en opfris-mails, om de bewustwording beter en de inhoud van het programma duidelijker te maken (Bijlage XII, analyseschema 23).

De tevredenheid over de communicatie van het loyaliteitsprogramma peilt de interviewer eveneens in het diepte-interview. Zoals eerder te lezen zijn de respondenten neutraal over de communicatie en geven ze het gemiddeld een 5,2. Dit cijfer baseert het onderzoek op de stelling van de respondenten dat ze niet bewust zijn van hun rol als klant. Om dit cijfer te verhogen kan de communicatie persoonlijker. Daarnaast kan met de communicatie meer bewustwording ontstaan over de manier waarop een klant zich inschrijft. Ook draagt een vermindering van het aantal nieuwsbrieven bij aan een hogere tevredenheid (Bijlage XII, analyseschema 25). De respondenten geven, zoals eerder vermeldt, aan zich niet af te melden voor het programma, omdat de doelgroep tijdig op de hoogte is van voordelen en zij hiervoor niet hoeven te betalen (Bijlage XII, analyseschema 26). Kortom, de tevredenheid over het loyaliteitsprogramma heeft effect op de loyaliteit van de doelgroep.

5.4 Hypothesen

In deze paragraaf staat per hypothese beschreven of het onderzoek deze aanneemt of verwierpt.

Hypothese 1: *Als een organisatie inspeelt op de wensen en behoeften van de klanten, dan kan de klant van tevredenheidsniveau stijgen.*

Het onderzoek neemt deze hypothese gedeeltelijk aan. De doelgroep is tevreden en geeft het loyaliteitsprogramma gemiddeld een 6,1. De organisatie voorziet momenteel niet in de wensen en behoeften van de klanten, met name omdat zij de personalisatie, communicatie en evenementen missen. Als Organisatie X inspeelt op deze wensen en behoeften, dan geven de

respondenten aan dat hun tevredenheid stijgt. Deze verbeterpunten staan in het hoofdstuk 'Aanbeveling' en 'Implementatie'.

Hypothese 2: *Als een organisatie de klanten naar het gewenste niveau van 'tevreden' klanten krijgt, dan zijn de klanten loyaler aan de organisatie.*

Het onderzoek verwerpt deze hypothese. Uit kwalitatief fieldresearch blijkt dat de mate van loyaliteit niet direct een automatisch gevolg is van een hoge tevredenheid. Respondenten die 'neutraal' of 'tevreden' zijn, geven aan (zeer) loyaal te zijn aan de organisatie. Daardoor zijn niet alleen respondenten die 'tevreden' of 'zeer tevreden' zijn, per definitie trouw aan de organisatie.

Hypothese 3: *Als een klant tevreden is over de kwaliteit van de producten en diensten van de organisatie, dan uit hij zich niet negatief naar derden of op het openbaar internet, ongeacht hoe hij zich voelt.*

Het onderzoek neemt deze hypothese aan. De respondenten uiten zich niet over het loyaliteitsprogramma, maar zijn wél positief over Organisatie X. Voor een organisatie is het belangrijk om klanten te hebben die positief spreken over een product en/of service. Door zich positief te uiten, krijgt een organisatie gratis publiciteit. Uit onderzoek blijkt dat daarvoor meer nodig is. Deze verbeterpunten neemt het onderzoek op in de aanbevelingen en implementatie.

6. Conclusies

Uit de resultaten van dit onderzoek komen een aantal conclusies naar voren. De klanten voelen zich allereerst niet speciaal. Daarnaast zijn de basiselementen en ondersteunende diensten niet op het gewenste niveau en delen de klanten niet dat ze klant zijn. Tot slot heerst onder de klanten een lage tevredenheid en een hoge loyaliteit.

6.1 Tevredenheid

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 1 door conclusies te trekken uit de bevindingen die in het hoofdstuk '*Resultaten*' naar voren komen.

Klanten voelen zich niet speciaal

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de doelgroep nog niet op het gewenste tevredenheidsniveau zit. De respondenten beoordelen de algemene tevredenheid over het loyaliteitsprogramma met een 6,1 als gemiddeld cijfer. Hiermee zit de doelgroep in stage 2 'neutraal/tevreden'. Volgens de theorie van Jones en Sasser (1995) is een relatie tussen een klant en organisatie pas sterk als de doelgroep in stage 3 'tevreden/zeer tevreden' zit. Om ervoor te zorgen dat de doelgroep in stage 3 komt, kan Organisatie X aandacht besteden aan de factoren die voor de respondenten nodig zijn voor een hogere tevredenheid. Er is behoefte aan meer unieke en speciale voordelen voor de klanten, zodat zij zich specialer voelen. Volgens de respondenten kan er een duidelijkere scheidslijn komen tussen klanten en 'normale' klanten, door onder meer beter te communiceren of services en/of acties alleen voor klanten zijn. Daarbij kan Organisatie X denken aan speciale voordelen die uitsluitend voor klanten gelden. Door de klant aan te spreken als klant, krijgt de doelgroep het gevoel een speciale positie te hebben.

Basiselementen niet op gewenst niveau

Organisatie X beschikt over de basiselementen die een organisatie volgens de theorie van Jones en Sasser (1995) moet hebben. Echter, deze elementen zijn volgens de respondenten momenteel niet op het gewenste niveau. Uit de resultaten blijkt dat het tevredenheidsniveau omhoog gaat wanneer Organisatie X evenementen organiseert, het loyaliteitsprogramma personaliseert en meer bewustwording creëert wie de klanten zijn. Met het personaliseren doelen de respondenten op het aangeven van hun interesses en het lanceren van persoonlijke aanbiedingen, zodat het programma zich fixeert op de interesses van de klanten. Met bewustwording geven de respondenten aan dat de meerwaarde van het programma meer naar voren kan komen, bijvoorbeeld in de winkel, webshop en overige communicatie. De respondenten stellen dat de communicatie over het aanmelden en de inhoud van het programma duidelijker kan, waarmee meer bewustwording ontstaat. Uit de resultaten van het

onderzoek blijkt dat leden van een loyaliteitsprogramma's als onderdeel van hun loyaliteitslidmaatschapsprogramma bereid zijn om een organisatie te voorzien van persoonlijke informatie voor betere afstemming van beloningen en communicatie.

Ondersteunende diensten niet op het gewenst niveau

De website van Organisatie X, ook wel een ondersteunende dienst genoemd die het product en de service aantrekkelijker en gebruiksvriendelijker kan maken, is nog niet op het gewenste niveau. De respondenten geven aan dat ze een persoonlijke klanten account willen. Ook de vindbaarheid van het loyaliteitsprogramma op de homepage en de inhoud van de webpagina over het programma kunnen duidelijker. De respondenten stellen dat zij graag meer ondersteunende diensten willen zien, zoals een community, inzet van Instagram, magazine en nieuwsbrief.

6.2 Loyaliteit

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 2 door conclusies te trekken uit de bevindingen die in het hoofdstuk '*Resultaten*' naar voren komen.

Klanten delen niet

De respondenten geven aan dat zij niets over het loyaliteitsprogramma met hun omgeving delen, noch positief noch negatief. De klanten weten namelijk niet wat ze kunnen delen, behalve dan de informatie uit de nieuwsbrief. Dit sluit aan bij de bewustwording, zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk. De respondenten stellen dat zij bereid zijn om in hun omgeving over het loyaliteitsprogramma te praten, maar dan moet het tevredenheidsniveau wél omhoog.

6.3 Tevredenheid en loyaliteit

Deze paragraaf beantwoordt deelvraag 3 door conclusies te trekken uit de bevindingen die in het hoofdstuk '*Resultaten*' naar voren komen.

Lage tevredenheid, maar hoge loyaliteit

Ondanks de respondenten neutraal/tevreden zijn, tonen de resultaten aan dat ze eveneens een hoge loyaliteit richting Organisatie X hebben. Dit is echter voornamelijk richting de organisatie zelf. Door de eerder genoemde punten te verbeteren, zorgt Organisatie X ervoor dat het tevredenheidsniveau omhoog gaat. Overigens geven de respondenten aan weldegelijk lid te blijven van het loyaliteitsprogramma als Organisatie X geen verbeteringen toepast, omdat deelname aan het programma gratis is en garandeert dat ze eerder op de hoogte zijn van acties en aanbiedingen.

6.4 Beantwoording probleemstelling

In dit onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal: *Hoe moet Organisatie X haar communicatiebeleid bij haar huidige klanten inzetten om meer loyale klanten te krijgen?*

De respondenten van Organisatie X zijn overwegend 'tevreden'. Volgens de centrale theorie in dit onderzoek geldt dat hoe tevredener iemand is, des te loyaler iemand wordt (Jones en Sasser, 1995). Uit de resultaten trekt het onderzoek de conclusie dat deze theorie gedeeltelijk klopt. De klanten zijn loyaal, maar de tevredenheid is neutraal/tevreden. Hieruit blijkt dat iemand die niet tevreden is wel loyaal kan zijn. Als Organisatie X de tevredenheid verbetert dan geven de respondenten aan dat de loyaliteit stijgt. De organisatie moet inspelen op de behoeften van de klanten om hen 'tevreden' of zelfs 'zeer tevreden' te maken, waardoor zij loyaler zijn aan de organisatie. Er is duidelijk behoefte aan meer personalisatie, duidelijke en persoonlijke communicatie en evenementen om meer verbintenis, tevredenheid en loyaliteit te ontwikkelen. Daarbij komt dat de website, nieuwsbrief en het Organisatie X-account meer van toegevoegde waarde kan zijn voor het programma. Daarnaast kan Organisatie X een duidelijker verschil maken tussen klanten en klanten door onder meer duidelijker te communiceren wat de voordelen zijn van het programma en hoe ze hiervan kunnen gebruikmaken.

7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 6 en conclusie uit hoofdstuk 7 formuleert het onderzoek met de centrale theorie van Jones & Sasser (1995) als leidraad een advies. De volgende aanbevelingen zijn van toepassing: basiselementen en ondersteunende diensten verbeteren de wensen van de doelgroep, loyalisten creëren en vervolg onderzoek uitvoeren.

In hoofdstuk 4 '*Theoretisch kader*' staat dat Jones & Sasser (1995) een driestappenplan naast hun centrale theorie aanbieden. Dit stappenplan dient als hulpmiddel voor organisaties zoals Organisatie X, om te formuleren welke vervolgstappen het naar aanleiding van dit onderzoek kan nemen (zie figuur 5, hoofdstuk 3). Uit het onderzoek blijkt dat de klanten overwegend tevreden én loyaal zijn. Uit de interviewvragen blijkt dat klanten zich, uitgaande van de assen van het conceptueel model, in stage 2 bevinden. Voor stage 2 is het van belang om een passend aanbod van ondersteunende diensten te bieden. Om naar stage 3 te gaan, moet Organisatie X de behoeften van de klanten begrijpen en vervullen (Jones & Sasser (1995)). Deze door de theorie gestelde verbeteringen, toetst het onderzoek en werkt het in het hoofdstukken resultaten uit.

De theorie stelt dat de organisatie zich bij respondenten uit stage 1 moet richten op de basiselementen. Aangezien de onderzoeker geen klanten uit deze eerste stage sprak, toetst het voor deze leden geen verbetering. Daarentegen komt duidelijk naar voren dat de klanten geen extra service ervaren en dat verbetering in de basis van de dienstverlening nodig is: er behoefte is aan duidelijke communicatie en personalisatie. Om deze reden neemt het onderzoek eveneens de strategie vanuit stage 1 mee in dit advies: de basis van dienstverlening en service leveren zoals de klanten dit verwachten van een loyaliteitsprogramma. Om de probleemstelling en doelstelling van dit onderzoek te beantwoorden, telt het advies vijf actiepunten. Deze onderdelen baseert het onderzoek op de theorie van Jones & Sasser (1995), zodat de klanten loyaliteitsgedrag ontwikkelen voor het loyaliteitsprogramma. In het hoofdstuk '*Implementatieplan*' staat dit advies uitgebreid toegelicht.

Basiselementen verbeteren vanuit de wensen van de doelgroep

Het advies aan Organisatie X is om te voldoen aan de basisbehoeften van de klanten. Het staat vast dat klanten overwegend tevreden zijn, maar toch is er behoefte aan een verbetering in de communicatie, het aanbod van de inhoud van het loyaliteitsprogramma (evenementen) en personalisatie. De organisatie doet er verstandig aan om de kwaliteit van deze punten te optimaliseren, zodat de klanten niet enkel 'tevreden' blijven, maar de stap maken naar 'zeer tevreden'.

Bij personalisatie gaat het om zowel de inhoud van het loyaliteitsprogramma als de communicatie naar de klant toe. Het advies is om het Organisatie Xaccount van de klanten uit

te breiden, zodat zij meer persoonlijke informatie en interesses kwijt kunnen. Met deze informatie kan Organisatie X (de communicatie over) het programma beter afstemmen op de klanten. Bovendien kan Organisatie X het loyaliteitsprogramma vaker in de nieuwsbrief laten terugkomen, wat zorgt voor herkenning, bewustwording en verhoging van de loyaliteit.

Het advies rondom de inhoud van het loyaliteitsprogramma is om de unieke voordelen en evenementen meer te laten terugkomen. Door de klanten zichzelf exclusiever te laten voelen, gaat de tevredenheid en daarmee de loyaliteit omhoog (bij 'loyalisten creëren' verder toegelicht). Daarnaast kan Organisatie X meer evenementen organiseren, waarmee een community van klanten ontstaat die meer verbinding met het bedrijf voelt. Ook dit verhoogt de tevredenheid en loyaliteit onder de doelgroep.

Ondersteunende diensten verbeteren vanuit de wensen van de doelgroep

De huidige ondersteunende diensten van Organisatie X zijn de website, socialmediakanalen, folders en nieuwsbrief. De klanten hebben geen behoefte aan socialmediakanalen: de website, nieuwsbrief en folders zijn voldoende. Het advies is om het loyaliteitsprogramma op de homepage een hogere positie te geven om zo zichtbaarder te zijn. Een ander advies is om de webpagina over het loyaliteitsprogramma te optimaliseren en meer een Organisatie X-look te geven. Daarnaast doet Organisatie X er verstandig aan om de nieuwsbrief meer te baseren op inspiratie met de daarbij behorende producten en deze minder vaak te versturen: één keer per week is voldoende. Tot slot luidt het advies om in de folders meer over het loyaliteitsprogramma uit te leggen en dit programma prominenter te benoemen. Door het optimaliseren en verbeteren van deze ondersteunende diensten stijgt naar verwachting de tevredenheid en loyaliteit onder de doelgroep. Het oprichten van een community behoort eveneens tot het advies. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de klanten hieraan behoefte hebben. Door een community te bouwen met de klanten is de verbondenheid met Organisatie X groter, waarmee eveneens de loyaliteit stijgt.

Loyalisten creëren

Jones & Sasser (1995) stellen dat alleen 'zeer tevreden' klanten die positief over de basiselementen, ondersteunende elementen en service spreken en deze anderen aanraden, loyaal zijn aan de organisatie. Om die reden is het voor Organisatie X van belang dat zij 'loyalisten' creëren of, nog beter, 'apostelen'. Aangezien de respondenten aangeven mee te willen denken aan het verbeteren van het loyaliteitsprogramma, is het advies om de klanten te betrekken, zodat zij zich meer verbonden voelen. Daarbij is het van belang om de scheidslijn tussen een 'normale' klant en een klant zo duidelijk mogelijk zichtbaar te laten zijn. Organisatie X doet er verstandig aan om de voordelen van het programma onder de loep te nemen en te kijken naar de mogelijkheden om exclusievere en uniekere voordelen te creëren.

Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat Organisatie X (potentiële) klanten niet goed informeert over

de voordelen van het loyaliteitsprogramma. Het advies is om na aanmelding een automatische mail te versturen met algemene informatie, de voordelen en een link naar de webpagina, en dit jaarlijks te herhalen. Wanneer de communicatie rondom het programma duidelijker in elkaar zit, dan gaat Organisatie X merken dat de groep klanten bestaande uit loyale leden verder groeit.

Vervolgonderzoek

De respondenten geven meerdere malen aan dat de communicatie over het loyaliteitsprogramma beter moet. Het advies is om een vervolgonderzoek uit te voeren, zodat de communicatie een betere structuur krijgt. Daarnaast is het advies om binnen twee jaar een vervolgonderzoek onder de klanten te doen om te testen of de loyaliteit toeneemt. Organisatie X doet er verstandig aan om dit onderzoek uit te besteden aan een afstudeerstagiair(e) die gemiddeld € 300,- per maand kost.

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *Inzicht geven in de loyaliteit van de klanten die bijdragen aan het verhogen van het aantal klanten, teneinde een communicatieadvies te geven aan Organisatie X hoe zij haar klanten behouden.*

Met het uitvoeren van deze actiepunten maakt Organisatie X haar klanten loyaler en bindt het deze langer aan de organisatie. Daardoor behoudt Organisatie X meer klanten en daalt het aantal afmeldingen, zodat het totale aantal klanten stabiel is of zelfs groeit.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd. Als communicatiemiddelen zijn klanttevredenheidsonderzoeken, Organisatie X account, website, folder, klantenpas, welkomstmail, opfrismail, nieuwsbrief en vervolgonderzoek. Totale kosten van de implementatie komt ongeveer uit op € 3.007.020, -.

8.1 Basiselementen verbeteren

Organisatie X doet er verstandig aan om de basiselementen rondom de personalisatie van de communicatie te verbeteren. Allereerst kan het in het Organisatie X-account van de klanten meer gegevens en interesses vragen. Organisatie X kan daarbij kiezen voor de vier of vijf meest populaire activiteiten. Wanneer Organisatie X de klanten wil overhalen om hun profiel volledig in te vullen, dan kan het daartegenover een beloning zetten, zoals een shoptegoed van € 5,-. Daarnaast kan Organisatie X in het account een agenda plaatsen met de aankomende evenementen, zodat de klanten zich daarvoor kunnen inschrijven. In hetzelfde account is het aan te raden om een overzicht te maken van de lopende klantenacties en de artikelen per thema, zodat de klanten alles in één overzicht tot hun beschikking hebben. Tot slot luidt het advies om te kijken naar de mogelijkheid rondom de bouw van een community, omdat de doelgroep dit graag wil terugzien. Deze versterkt de verbondenheid tussen Organisatie X en de klanten (zie figuur 6). In bijlage XIII staan de dummy in een grotere versie weergegeven.

*Figuur 5 – Dummy Organisatie X account (Westerbeek, 2020)
Deze figuur is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.*

De nieuwsbrief kan volgens de doelgroep persoonlijker. Wanneer de klanten hun interesses aangeven in het account, is het mogelijk om de nieuwsbrief te personaliseren. De respondenten geven aan één keer per week de nieuwsbrief te willen ontvangen. Het is verstandig om twee keer per maand een gepersonaliseerde mail te versturen en evenveel per maand een algemene mail te maken. In de gepersonaliseerde nieuwsbrief ontvangt de klant blogs, inspiratie, producten en services naar interesse. Ook evenementen waarin de klant eventueel interesse heeft, komen in die nieuwsbrief. Daarnaast kan Organisatie X de huidige nieuwsbrief algemener maken met daarin alle services die op dat moment van toepassing zijn, de sale, alle aankomende evenementen en een focus op verkoop. Het is aan te raden om in de algemene mail wel terug te laten komen dat iemand klant is, door hem of haar rechtstreeks aan te spreken in de titel of tekst.

8.2 Ondersteunende diensten verbeteren

De B klanten geven aan dat het loyaliteitsprogramma op de homepage een hogere positie mag krijgen om zo zichtbaarder te zijn. Daarom is het advies om de knop naar het programma boven de headerfoto op de website te plaatsen, naast 'klantenservice'. Momenteel komen (potentiële) klanten alleen op de webpagina van het loyaliteitsprogramma via de zoekbalk. De vernieuwde positie moet vanwege de zichtbaarheid nieuwe klanten trekken. Bovendien is het te adviseren om de webpagina rondom het loyaliteitsprogramma te verbeteren. Het is verstandig om de pagina meer de stijl van Organisatie X te geven en meer klant uit te laten stralen. Dit kan Organisatie X doen door de kleuren en het type beeldmateriaal van Organisatie X terug te laten komen. De headerfoto kan vrienden laten zien die samen iets ondernemen. Tevens is het verstandig om de iconen op de pagina op te pimpen en klikbaar te maken.

Een andere ondersteunende dienst die Organisatie X kan verbeteren, is de folder. Zoals eerder in de situatieschets aangegeven, heeft het loyaliteitsprogramma een kleine plaats in de bestaande folders. Wil Organisatie X de klanten een beter inzicht geven in de voordelen van het programma, dan is het verstandig om de plaats in de folder te vergroten. Organisatie X kan het uitbreiden naar één tot twee hele pagina's, waarin de voordelen, lopende acties, evenementenagenda en speciale services staan.

Een toevoeging op de ondersteunende diensten is de (digitale) klantenpas op het account van de klanten. Het is de bedoeling dat klanten deze pas in de winkel gebruiken, doordat een medewerker hiernaar vraagt. Als deze medewerker hen als klant aanspreekt, krijgen zij een specialer gevoel in de winkel. Daarnaast verloopt de registratie van de aankopen van de klant via deze pas, waardoor Organisatie X de communicatie met CRM-mailings daarop kan inzetten.

8.3 Loyalisten creëren

Organisatie X doet er verstandig aan om de klanten om feedback te vragen en hen te laten meedenken over hoe het programma beter kan, wat moet bijdragen aan de loyaliteit en nieuwe inzichten. Het advies is om de evaluaties in te laten vullen op een korte vragenlijst in de nieuwsbrief en in het nieuwe Organisatie X-account. Zo is het mogelijk om te anticiperen als één of meerdere klanten niet tevreden zijn of een aanvulling hebben.

Bij een aanmelding van een nieuwe klant kan Organisatie X binnen 24 uur een welkomsmail versturen. Deze mail dient naast het verwelkomen van de klant als een herhalingsmoment om de informatie over het loyaliteitsprogramma te verduidelijken. Door de voordelen nogmaals te benoemen, ontstaat meer bewustwording rondom de deelname en voordelen (zie figuur 7). In bijlage XIII staan de dummy in een grotere versie weergegeven. Om de klanten goed op de hoogte te houden van de voordelen van het loyaliteitsprogramma en bij eventuele veranderingen te

informerend, is het nodig om één keer per jaar een opfrismail te versturen. De bewustwording van deelname aan het programma en de voordelen dragen eveneens bij aan een hogere tevredenheid en loyaliteit.

Figuur 6 – Dummy welkomstmail klant (Westerbeek, 2020)

Deze figuur is verwijderd vanwege privacygevoelige informatie.

8.4 Vervolgonderzoek

Organisatie X doet er verstandig aan om een vervolgonderzoek te houden. Dit onderzoek is wederom een onderzoek naar het tevredenheidsniveau en de mate van loyaliteit onder de klanten. Hierbij gebruikt Organisatie X dezelfde onderzoeksdoelgroep als die in dit rapport staat beschreven. Zo kan Organisatie X onderzoeken of de genomen stappen daadwerkelijk zorgen voor een versterking van de loyaliteit onder de klanten. Met het vervolgonderzoek toont Organisatie X eveneens aan dat het naar de doelgroep luistert en dat het zich probeert te verbeteren om te blijven voldoen aan de wensen en behoeften. Het aannemen van een afstudeerstudent voor het vervolgonderzoek is een aanrader. Een student van Hogeschool Leiden is een goede optie, omdat het vervolgonderzoek dan op dezelfde manier verloopt. Tevens is kwalitatief onderzoek aan te raden. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat de respondenten bij bepaalde onderdelen andere argumenten geven voor hun tevredenheid. Om zoveel mogelijk tevredenheid en loyaliteit te creëren, is het belangrijk om naar alle beweegredenen te luisteren.

Het vervolgonderzoek moet in september 2022 plaatsvinden. Organisatie X heeft dan ruim 19 maanden de tijd om alle verbeteringen door te voeren. Niet alleen is het de taak de Organisatie X om de plannen uit te voeren, ook doet Organisatie X er verstandig aan om te bewijzen dat daadwerkelijk een verandering plaatsvindt. Dan gaat het met name om een daling van de afmeldingen en daarmee een stijging van het aantal klanten.

8.5 Kosten en opbrengsten

De implementatiekosten van het advies bestaan enkel uit personeelskosten en kortingsvouchers. Wat betreft het verbeteren van de basiselementen, en dan met name de communicatiestructuur, beschikt Organisatie X over een communicatie- en marketingafdeling die dit op zich kan nemen. De IT-afdeling is in staat om de veranderingen op de website te regelen, waardoor Organisatie X geen extra kosten voor het ontwikkelen en optimaliseren van de website maakt. De kosten gaan vooral om tijd, omdat het naar verwachting minimaal een halfjaar duurt voordat alle aanpassingen op de website klaar zijn en tijdens dit proces verschillende werkfuncties erbij betrokken zijn (Bijlage XIV).

Voor de gepersonaliseerde nieuwsbrieven creëert Organisatie X logischerwijs meerdere versies. Dit is echter te veel werk voor één e-mailmarketeer. Daarom luidt het advies om een stagiaire aan te nemen die vijf dagen in de week meewerkt. Indien een minderheid van de klanten het profiel op het Organisatie X-account invullen, dan is het een optie om een voucher beschikbaar te stellen. Voor de berekende kosten (zie tabel 9) gaat het onderzoek uit van de doelstelling voor het aantal klanten in 2021. Het aantal vouchers is afhankelijk van de hoeveelheid klanten die hun profiel nog niet (volledig) invulden. Hierdoor vallen de kosten bij uitvoering naar verwachting lager uit. Daarnaast bevinden zich onder de klanten eventuele slapende en inactieve klanten, waardoor deze groep tevens niet meedoet voor de voucher.

Het tonen van opbrengsten is nog niet mogelijk, maar wel kan het onderzoek een verwachting schetsen. Als Organisatie X de wensen en behoeften van de klanten over het programma vervult, dan blijkt uit dit onderzoek dat de loyaliteit onder hen stijgt. Dat betekent dat Organisatie X minder geld hoeft te investeren in het werven van nieuwe klanten, omdat de doelgroep zich langer aan het loyaliteitsprogramma bindt. Op de lange termijn zorgt dit voor een groei van het aantal klanten en eveneens van Organisatie X. In tabel 9 zijn de baten opgenomen.

Tabel 7 - Overzicht kosten en baten (Westerbeek, 2020)

Onderwerp	Kosten	Baten
Organisatie X account	<i>Deze inhoud is verwijderd wegens privacygevoelige informatie.</i>	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Nieuwsbrief	Meewerkstagiaire: 12 maanden x € 300 = € 3.600, -	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Homepagina Organisatie X	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.

Webpagina loyaliteitsprogramma	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Folder	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Klantenpas (digitaal)	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Klanttevredenheidsonderzoek	Opzetten van het onderzoek door meewerkstagiaire: 6 maanden x € 300,- = € 1.800, -	Organisatie X weet in hoeverre hun klanten wel of niet tevreden zijn over het loyaliteitsprogramma. Daardoor is het mogelijk om verbeteringen door te voeren en de klanttevredenheid en loyaliteit van de klanten te verhogen.
Welkomsmail	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Opfrismail	€ 0,-	Voorziet in de wensen en behoeften van de klanten, waardoor de kans op afmelden voor het loyaliteitsprogramma verkleint en Organisatie X nog meer aansluit bij de wensen en behoefte van de doelgroep.
Vervolgonderzoek	5 maanden x € 300 = € 1.500, - Vouchers: 12 x €10 = € 120,-	Afstudeerstagiair werkt ook mee binnen de organisatie. Daarnaast biedt vervolgonderzoek inzicht in de tevredenheid en loyaliteit van de klanten na dit onderzoek en de veranderingen die Organisatie X mogelijk doorvoerde.

Totaal	€ 7.020, -	
--------	------------	--

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding Voor Het Opzetten En Uitvoeren Van Kwalitatief Onderzoek* (2e druk). Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. B., & De Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Berman, B. (2006). *Developing an Effective Customer Loyalty Program* (49 (1), p. 123-148). California Management Review.
- Bloemer, J.M.M. (1993). *Loyaliteit en tevredenheid: een studie naar de relatie tussen merktrouw en consumententevredenheid*. Maastricht: Universitaire Pers.
- Bunce, A., Guest, G., & Johnson, L. (2006). *How many interviews are enough? Field Methods* (p. 60-63). Geraadpleegd op 22 oktober 2020, van: https://www.researchgate.net/publication/249629660_How_Many_Interviews_Are_Enough.
- CBS. (2020). *Stateline bedrijfstak overige sport*. Geraadpleegd op 11 oktober, van <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/81589NED/line?dl=3D076&ts=1602438269275>
- Curasi, C. F., & Kennedy, K. (2002). *From prisoners to apostles: A typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses*. 16 (4), p. 322-341. Journal of Services Marketing.
- Dick, A.S., & Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework* (p. 99-113). Journal of the Academy of Marketing Science.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing*. Lexington MA: Lexington Books.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work* (p. 164-174). Harvard Business Review, March-April.
- Hofenk, D., Hillebrand, B., Van Birgelen, M., & Bloemer, J. (2011). *Hoe beïnvloeden loyaliteitsprogramma's klantloyaliteit?* Amsterdam: Uitgeverij Spaar en Hout BV.

- Jones, T.O., & Sasser, W.E. (1995). *Why Satisfied Customers Defect* (p. 88-99). Harvard Business Review, November-December.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). *Attractive Quality and Must-Be Quality* (41, p. 39-48). Journal of the Japanese Society for Quality Control.
- Meier, U., & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Oliver, R.L. (1999). *Whence Consumer Loyalty?* *Journal of Marketing*. Geraadpleegd op 22 oktober 2020, van https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/12_Oliver_1999.pdf
- Reichheld, F. F., Markey, R. G., & Hopton, C. (Autumn, 2000). *The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits* (vol. 12, no. 3, p. 134). European Business Journal. Gale Academic OneFile.
- Rowley, J. (2005). *The four Cs of customer loyalty* (Vol. 23, no. 6, p. 574-581). Bradford: Emerald.
- Sahni, N.S. (2018). *Personalization in email marketing: The role of noninformative advertising content* (vol. 37 (2), p. 236-258). Marketing Science.
- Singh, H. (2006). *The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention*. Maleisie: Kuala Lumpur.
- Thomassen, J. P.R. (1998). *Waardering door klanten*. Deventer: Samsom/INK.
- Thomassen, J. P. R. (2006). *Waardering door klanten: Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit*. Deventer: Kluwer.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlagen

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.