
Samen Sterker

Naam: Iris van Dijk
Datum & plaats: 16 augustus 2019, te Haarlem
Studentnummer: S1098734
Conceptueel model: Communication and Employee Engagement (Mary Welch, 2011)

Opdrachtgever: Klépierre, Villa ArenA

Bedrijfsbegeleidster: Nathalie Colom y Vicens
Afstudeerbegeleider: Ben van Hamersveld
Eerste beoordelaar: Piet Hein Coebergh
Tweede beoordelaar: Henk Vink

Inleverdatum: 16 augustus 2019 (kans 2)
Aantal woorden: 16884

Samenvatting	4
1. Probleemformulering.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	6
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Deelvragen.....	8
1.5 Doelgroep.....	9
1.6 Beperkingen en grenzen.....	10
2. Situatieschets.....	11
2.1 Leegstand.....	12
2.2 Afdeling marketingcommunicatie	12
2.3 Bijeenkomsten en vergaderingen.....	13
2.4 Identiteit/imago-onderzoek	14
2.5 Vergelijkbare situatie	14
3. Theoretisch Kader	15
3.1 Literatuur	15
3.1.1 Betrokkenheid	15
3.1.2 Theorieën.....	17
3.2 Conceptuele model.....	19
3.3 Hypotheses	21
4. Methodologie.....	22
4.1 Methode.....	22
4.1.1 Deskresearch.....	22
4.1.2 Kwalitatief onderzoek.....	23
4.2 Datacollectie	24
4.2.1 Respondenten	24
4.2.2 Steekproefgrootte	25
4.2.3 Interviews.....	25
4.3 Operationalisatie	26
4.3.1 Zoekplannen.....	29
5. Resultaten.....	29
5.1 Deelvraag 1.....	29
5.2 Deelvraag 2.....	31
5.2.1 Cognitieve betrokkenheid.....	31
5.2.2 Fysieke betrokkenheid.....	32
5.2.3 Emotionele betrokkenheid	32
5.3 Deelvraag 3.....	33
5.4 Deelvraag 4.....	35

6.	Conclusie	36
6.1	<i>Deelvraag 1.....</i>	36
6.2	<i>Deelvraag 2.....</i>	36
6.2.1	Cognitieve betrokkenheid	36
6.2.2	Fysieke betrokkenheid.....	37
6.2.3	Emotionele betrokkenheid	37
6.3	<i>Deelvraag 3.....</i>	38
7.	Aanbevelingen	39
7.1	<i>Betrokkenheid.....</i>	40
7.1.1	Communicatie	41
7.1.2	Contact.....	41
7.1.3	De juiste communicatiemiddelen	41
7.2	<i>Vervolgonderzoek.....</i>	42
7.2.1	Hoe betrokkenheid te creëren	42
7.2.2	Betrokkenheid meten in andere winkelcentra.....	43
8.	Implementatie	43
8.1	<i>8-Step Change Model</i>	43
8.2	<i>Communicatiemiddelen</i>	45
8.3	<i>Notulen van ondernemingsbijeenkomst.....</i>	46
8.4	<i>Nieuwsbrief met marketingcommunicatiedoelen en plannen</i>	46
8.5	<i>Kosten en opbrengsten.....</i>	49
8.5.1	Kosten- en batenanalyse	49
	Literatuurlijst	50

Samenvatting

Villa ArenA weet niet hoe zij de winkeleigenaren en ondernemers moet betrekken bij de gezamenlijke marketingcommunicatie. Het is interessant om te onderzoeken welke methodes, toegepast in de communicatie van Villa ArenA, kunnen leiden tot een hogere betrokkenheid. Daarom luidt de hoofdvraag als volgt: *“Hoe kan Villa ArenA de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA verhogen?”* Het doel van het onderzoek is *“inzicht geven in hoe Villa ArenA de betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers kan verhogen op het gebied van communicatie, teneinde de gezamenlijke marketingcommunicatie te verbeteren.”*

De centrale theorie is de *Communication and Employee Engagement* van Mary Welch (2011), omdat het model duidelijk laat zien hoe medewerkersbetrokkenheid versterkt kan worden door middel van communicatie. Aan de hand van deze theorie zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1: Als de medewerkers zich op fysiek, emotioneel en cognitief niveau betrokken voelen, dan leidt dit tot meer betrokkenheid.

Hypothese 2: Als de organisatie inspeelt op de communicatiebehoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan betrokkenheid.

Hypothese 3: Als de organisatie intern communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelt zich dat tot betrokkenheid.

Om de huidige stand van zaken te analyseren en het advies te kunnen opstellen zijn er semigestructureerde interviews afgenomen binnen Villa ArenA. De doelgroep bestond uit de winkeleigenaren en ondernemers uit verschillende segmenten van winkels. Er zijn verschillende functielagen geïnterviewd. Hier is voor gekozen, omdat dit aansluit bij de theorie van Mary Welch (2011), aangezien zij de focus legt op het effect van communicatie vanuit het management.

Met behulp van de resultaten uit de interviews zijn hypothese 1 en 2 aangenomen. Uit de resultaten van de deelvraag omtrent cognitief, fysieke en emotionele betrokkenheid, blijkt dat niet alle respondenten zich altijd cognitief, fysiek en emotioneel betrokken voelen bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Tevens blijkt dat de doelgroep verschillende voorkeuren en behoeften hebben betreft de vormen van communicatie wat zou helpen bij het verhogen van de betrokkenheid. Hypothese 3 is niet aangenomen, omdat Villa ArenA communiceert op verschillende manieren over de marketingcommunicatie naar de winkeleigenaren en ondernemers toe. Toch blijkt aan de hand van de resultaten bij hypothese 2 dat de doelgroep alsnog niet betrokken is bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel *The 8-Step Change* van John Kotter (2012). Als communicatiemiddelen zijn de maandelijkse nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen en de notulen aan de hand van de ondernemingsbijeenkomsten geschikt.

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het genereren van de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers met betrekking tot de marketingcommunicatie van Villa ArenA. De aanleiding was dat de samenwerking met de winkeleigenaren en ondernemers stroef verloopt bij het aanleveren van content voor de gezamenlijke marketingcommunicatie van de organisatie (Villa ArenA). De gezamenlijke marketingcommunicatie is van belang, omdat beide partijen een gemeenschappelijk belang behartigen. De doelstelling van het onderzoek is om een organisatieadvies te geven hoe de betrokkenheid kan verhogen bij de winkeleigenaren en ondernemers en welke communicatie daar eventueel bij past. De doelgroep van het onderzoek betreft de winkeleigenaren en ondernemers (vertegenwoordigers van het hoofdkantoor) van Villa ArenA.

1.1 Aanleiding

Villa ArenA is een winkeliersvereniging, die de gezamenlijke belangen van de aangesloten woonwinkels behartigt. Te weten zoveel mogelijk potentiële bezoekers (shoppers) aantrekken. Villa ArenA behartigt het gemeenschappelijke belang door middel van een gezamenlijke marketingcommunicatie richting de bezoekers. Daarmee staan de woonwinkels met Villa ArenA samen sterk.

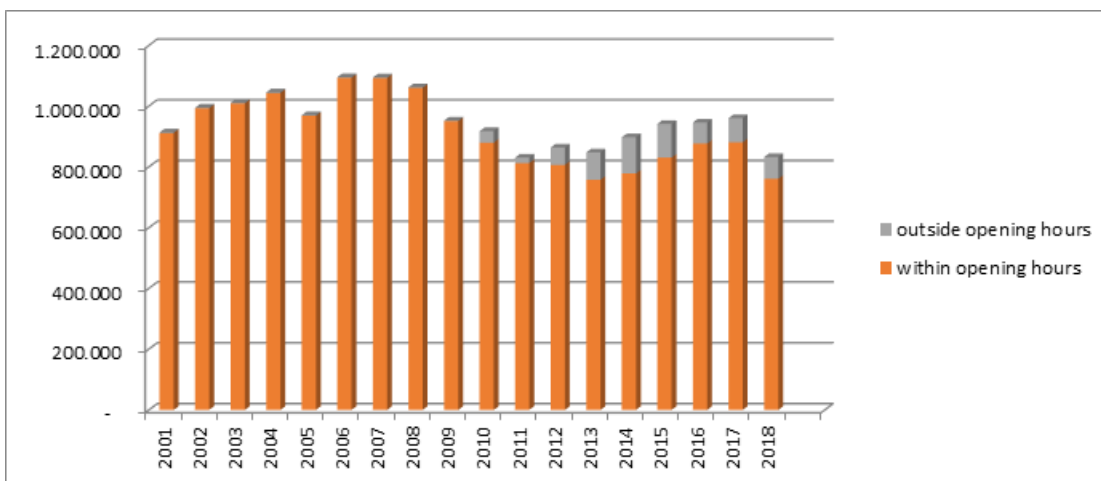
Zoals figuur 1 laat zien, dalen de bezoekersaantallen. Dit heeft invloed op de omzet. Deze daalt omdat er minder bezoekers naar Villa ArenA komen, waardoor de verkoop achterblijft. De omzet die de winkels genereren is deels voor de huur die zij betalen aan Villa ArenA. De omzet van de organisatie is afhankelijk van de winkelomzet.

Villa ArenA is verantwoordelijk voor het genereren van de gezamenlijke marketingcommunicatie. Denk hierbij aan: flyers, billboards, sfeermagazines, website (winkelpagina's) en online-advertenties. Voor de gezamenlijke marketingcommunicatie gebruikt Villa ArenA de content die de winkeleigenaren en ondernemers aanleveren. Helaas is de content niet op tijd geleverd bij het management van de organisatie (N. Colom y Vicens, persoonlijke communicatie, 5 maart 2019).

De organisatie communiceert met deze partijen via de nieuwsbrief, brieven, telefoon, e-mail, ondernemingsbijeenkomsten, VCP-vergaderingen (Vereniging Centrum Promotie) en persoonlijk contact. Tijdens ondernemingsbijeenkomsten, die 1 keer per jaar plaats vindt, communiceert de organisatie de marketingplannen. Via de nieuwsbrief en persoonlijk contact zijn de bijeenkomsten aangekondigd. De opkomst bij deze bijeenkomsten is laag. Van de 56 winkels waren er dit jaar in totaal 12 afgevaardigden aanwezig bij de ondernemingsbijeenkomst. Via de nieuwsbrief zijn weinig aanmeldingen binnengekomen (zie bijlage 1). Naast deze bijeenkomsten biedt Villa ArenA de winkeleigenaren de kans om met ludieke winkelacties te komen. De winkelacties kan de organisatie promoten in het pand van Villa ArenA.

In het verleden zijn online-enquêtes verstuurd naar de winkeleigenaren, om de meningen te horen over verschillende onderwerpen. Een voorbeeld hiervan was een enquête over 'Black Friday'. Black Friday is een grote uitverkoopdag waarbij spullen met hoge kortingen worden verkocht. Zoals te zien is in bijlage 2, hebben 9 van de 56 mensen de enquête beantwoord. Dit betekent dat 47 winkels geen antwoord hebben gegeven. De brief was verstuurd naar minstens één persoon van elke winkel.

Uit bovenstaande blijkt dat de communicatie stroef verloopt. Dit onderzoek gaat dieper in op de mate van communicatieve betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers Villa ArenA. De redenen waarom de samenwerking tussen moeizaam verloopt kunnen verschillen.



Figuur 1. Bezoekersaantallen (B. van der Molen, persoonlijke communicatie, 2019).

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

Hoe kan Villa ArenA de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA verhogen?

Uit een onderzoek van het CBS komt naar voren dat het aantal Nederlanders dat online aankopen doet verder gestegen is. In 2018 zegt 78% van de Nederlanders iets via internet gekocht te hebben, een jaar eerder was dat 76% (CBS, 2018). Ook op de website van Villa ArenA oriënteren mensen zich. Op de winkelpagina's is te zien hoeveel producten (content) een winkel bevat. Op deze winkelpagina's kunnen winkeliers content plaatsen van hun eigen producten. In bijlage 3 is aangegeven hoeveel pageviews een winkelpagina heeft. Het aantal pageviews geeft aan hoeveel mensen die specifieke pagina bekijken.

In deze bijlage is ook af te lezen dat winkelpagina's met weinig content een lage pageview hebben en winkelpagina's met veel content van producten een hoge pageview hebben. Het is van belang dat zoveel mogelijk content is te zien op de winkelpagina's, zodat potentiële bezoekers zich online goed op de producten kunnen oriënteren en naar Villa ArenA willen komen om ze aan te schaffen.

Villa ArenA gebruikt de content ook voor andere marketingcommunicatie-uitingen.

Op deze manier promoot de organisatie de producten uit de winkels en is het dus van belang om zoveel mogelijk content te krijgen vanuit deze winkels. Bij de ondernemingsbijeenkomsten en VCP-vergaderingen kunnen de winkeleigenaren en ondernemers input geven voor de gezamenlijke marketingcommunicatie. Ondanks dat Villa ArenA deze partijen probeert te betrekken is in de aanleiding te lezen dat de communicatie op verschillende manieren stroef verloopt.

Om dit te verbeteren is het in eerste instantie van belang om in kaart te brengen welke winkeleigenaren en ondernemers binnen dit onderzoek vallen, zodat de organisatie weet welke doelgroep zij moet benaderen. Vervolgens is het belangrijk om te kijken welke communicatie(middelen) de organisatie inzet. Daarnaast is het van belang om te kijken of er een relatie is tussen de mate van betrokkenheid en de (vorm van) communicatie(middelen). Ook is het van belang in kaart te brengen hoe de communicatie verloopt bij vergelijkbare woonwinkelcentra.

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling, is deze opgesplitst in vier deelvragen. Elke deelvraag beantwoordt de volgende vier aspecten: de huidige communicatie(vormen), hoe hoog de betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers is, welke communicatie van belang is en hoe de communicatie verloopt bij vergelijkbare woonwinkelcentra.

1.3 Doelstelling

De doelstelling luidt als volgt:

Inzicht geven in hoe Villa ArenA de betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers kan verhogen op het gebied van communicatie, teneinde de gezamenlijke marketingcommunicatie te verbeteren.

Villa ArenA wil advies krijgen over de mate van betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers en wil advies of communicatie de betrokkenheid kan verhogen. De organisatie weet niet of de huidige vorm van communicatie de betrokkenheid realiseert en weet niet of communicatie verband legt met de betrokkenheid.

De onderzoeksresultaten maken bepaalde zaken duidelijk voor de organisatie. Er komt naar voren wat de huidige vorm van communicatie is en hoe hoog de mate van betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA is. Daarnaast komt naar voren of communicatie de betrokkenheid bevordert. Op basis hiervan kunnen handvatten worden gegeven ter verhoging van de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers. Dat wil zeggen, dat er meer content op de winkelpagina's te zien is (zie bijlage 3), dat deze partijen deelnemen aan de ondernemingsbijeenkomsten en lid worden van de VCP-vergaderingen en de kans nemen om met ludieke winkelacties te komen. Deze input van de winkeleigenaren en ondernemers wordt gebruikt

voor de gezamenlijke marketingdoeleinden, wat meer potentiële bezoekers aantrekt. Dit zal gunstig zijn voor de omzet van de organisatie.

Om de doelstelling te behalen is de probleemstelling onderverdeeld in vier deelvragen. Deze luiden als volgt:

1. *Hoe ziet de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers eruit?*
2. *In hoeverre zijn winkeleigenaren en ondernemers betrokken bij Villa ArenA?*
3. *Wat zijn de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers op het gebied van communicatie met Villa ArenA?*
4. *Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?*

1.4 Deelvragen

1. *Hoe ziet de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers eruit?*

Bovenstaande deelvraag is van belang om te analyseren welke interne communicatie(middelen) Villa ArenA inzet. Dit onderzoek gaat dieper in op de communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers. Hiervoor is een interne analyse nodig. Door middel van een zoekplan is de onderzoeksmethode deskresearch ingezet. In het zoekplan komt naar voren op welke begrippen (kernwoorden) gezocht is. Binnen de deskresearch is gekeken naar interne organisatieverslagen en huidige communicatievormen en -middelen die Villa ArenA toepast in de communicatie met de winkeleigenaren en ondernemers. Dit deel van het onderzoek is in april 2019 uitgevoerd.

2. *In hoeverre zijn winkeleigenaren en ondernemers betrokken bij Villa ArenA?*

Bovenstaande deelvraag is van belang om te analyseren in hoeverre de winkeleigenaren en ondernemers betrokken zijn bij Villa ArenA. Om een goed beeld te creëren van de mate van de betrokkenheid, is een externe analyse nodig. Hier is kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van diepte-interviews. De diepte-interviews zijn opgezet aan de hand van een topic guide, die is afgeleid uit het conceptuele model: *Communication and Employee Engagement* van Mary Welch (2011). Uit de interviews komt naar voren in hoeverre de winkeleigenaren en ondernemers communicatief betrokken zijn bij Villa ArenA. De topic guide gaat dieper in op de volgende twee aspecten: communicatie en betrokkenheid. De interviews vonden plaats van eind april tot eind augustus 2019.

3. *Wat zijn de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers op het gebied van communicatie met Villa ArenA?*

Deze deelvraag is van belang om te analyseren welke communicatievorm de voorkeur heeft bij de winkeleigenaren en ondernemers. Om een goed beeld te creëren van deze wensen en behoeften, is het van belang inzicht te bieden in de verschillende communicatievormen, die van toepassing zijn en welke voorkeur de winkeleigenaren en ondernemers hebben. Om dit inzicht te genereren is een externe analyse nodig. Door middel van dezelfde diepte-interviews als bij deelvraag twee, is hier ook sprake van kwalitatief onderzoek. De diepte-interviews zijn opgezet aan de hand van een topic guide, die is afgeleid uit het conceptuele model. De interviews vonden plaats van eind april tot eind augustus 2019.

4. *Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?*

Om een breder beeld te schetsen is bovenstaande deelvraag van belang om te analyseren hoe de communicatie verloopt bij andere woonwinkelcentra. De andere woonwinkelcentra zijn: Rotterdam Alexandrium en de Markthal. Hiervoor is een interne analyse nodig. Door middel van een zoekplan is de onderzoeksmethode deskresearch ingezet. In het zoekplan komt naar voren op welke begrippen (kernwoorden) gezocht is. Binnen de deskresearch is gekeken naar interne organisatieverslagen en huidige communicatievormen en -middelen de winkelcentra toepassen in de communicatie met de winkeleigenaren en ondernemers. Dit deel van het onderzoek is in juli 2019 uitgevoerd. Deze deelvraag is beantwoord in hoofdstuk 2 Situatieschets.

1.5 Doelgroep

De doelgroep in dit onderzoek bestaat uit de winkeleigenaren en ondernemers (vertegenwoordigers van het hoofdkantoor) van Villa ArenA. Binnen deze doelgroep vallen mensen met verschillende functies, zoals eigenondernemers, huurondernemers, filiaalmanagers, horecamanagers, verhuurders en huurders. Deze doelgroep valt onder het zakelijke aspect, het zijn de klanten van Villa ArenA. Zij zijn klanten, omdat zij een lege ruimte huren, waar de winkel in is gevestigd. In dit onderzoek is de doelgroep vergelijkbaar met een stakeholder, omdat de winkeleigenaren en ondernemers Villa ArenA betalen voor de marketingcommunicatie. Daarbij heeft de doelgroep invloed op de marketingcommunicatie.

Het is de bedoeling dat de winkel zoveel mogelijk klanten aantrekt, zodat de winkel meer omzet genereert. Villa ArenA biedt de winkeleigenaren de mogelijkheid om content aan te leveren, om deel te nemen aan de ondernemingsbijeenkomsten, om lid te zijn van de VCP-vergaderingen en hebben de winkeleigenaren en ondernemers de kans om met ludieke winkelacties te komen. Dit zijn mogelijkheden om potentiële klanten aan te trekken. Dit onderzoek focust zich op verschillende winkelsegmenten. Op deze manier probeert dit onderzoek vanuit verschillende perspectieven de zaak te bekijken.

Veel winkels hebben een hoofdkantoor die elders gevestigd zijn. Voor deze winkels gaat de marketingcommunicatie via de hoofdkantoren. Om een breder beeld te krijgen van de problematiek rond de betrokkenheid, zijn de medewerkers van de hoofdkantoren ook geïnterviewd.

Villa ArenA is afhankelijk van de content die de hoofdkantoren versturen. Het uiteindelijke doel voor zowel de organisatie als de winkeleigenaren en ondernemers is namelijk het aantrekken van potentiële klanten en daarbij een hoge omzet. De hoofdkantoren hebben dus baat bij het leveren van content.

De doelgroep binnen dit onderzoek bestaat uit verschillende soorten mensen. Mensen met verschillende carrière achtergronden en opleidingsniveaus. Wat opvalt is dat de meeste mensen uit de doelgroep een Hbo-opleiding hebben gevolgd dat niet altijd aansluit met de functie die zij nu uitvoeren. Wat ook opvalt is dat sommige winkeleigenaren al jaren in de winkel werken en dat sommige er nog niet heel lang werkzaam zijn.

Naast het feit dat de winkeleigenaren en ondernemers een gezamenlijk belang hebben, zijn veel winkels die binnen Villa ArenA gevestigd zijn concurrenten van elkaar. Omdat de winkels concurrenten zijn van elkaar is het lastig om deze te laten samenwerken, ondanks dat zij wel hetzelfde doel voor ogen hebben: 'het aantrekken van zoveel mogelijk bezoekers'.

1.6 Beperkingen en grenzen

Het onderzoek start op 4 februari 2019 en eindigt op 19 augustus in hetzelfde jaar.

Dit onderzoek geeft antwoord op de probleemstelling in de hoofdstukken 6 Conclusies, 7 Aanbevelingen en 8 Implementatieplan. Dit onderzoek biedt een mogelijke oplossing voor een probleem binnen Villa ArenA. Het uitvoeren van het implementatieplan is binnen dit onderzoek niet van toepassing. Het is raadzaam dat Villa ArenA dit onderzoek, de bijbehorende conclusies en het implementatieplan goed tot zich neemt. Binnen dit onderzoek is geen budget opgesteld. De handelingen, zoals de interviews met de respondenten, zijn kosteloos verricht.

Het onderzoek richt zich alleen op de winkeleigenaren en ondernemers die gevestigd zijn binnen het gebouw van Villa ArenA. Niet alleen op de locatie Amsterdam maar ook in de desbetreffende hoofdkantoren van de winkels in Nederland. Het management van Villa ArenA zit gevestigd in het pand van Woonmall Villa ArenA zelf. Ook is gekeken naar de communicatie binnen De Markthal en Rotterdam Alexandrium en hoe zij zich in de markt plaatsen. In het hoofdstuk 4 Methodologie onder paragraaf datacollectie is een verdere selectie gemaakt van de doelgroep.

Doordat de focus op de interne doelgroep van de organisatie ligt, zijn geen conclusies getrokken met betrekking tot de externe doelgroep. Het onderzoek sluit daarmee uit hoe hoog de betrokkenheid ligt bij externe doelgroepen, bijvoorbeeld bezoekers, van Villa ArenA.

Om zowel de interne als externe doelgroep van Villa ArenA te bereiken, zou bij een volgend onderzoek de focus kunnen liggen op de betrokkenheid van de externe doelgroep.

De resultaten van het onderzoek over de betrokkenheid van de externe doelgroep zijn dan te vergelijken met dit onderzoek.

Verder richt dit onderzoek zich alleen op de afdeling marketingcommunicatie. Dit onderzoek geeft geen totaalbeeld van de gehele organisatie. Eveneens is er geen beeld gegeven van de betrokkenheid van de winkeleigenaren bij andere projecten, die niet met marketing of communicatie te maken hebben.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, dit zijn de ondernemingsbijeenkomsten van Villa ArenA, de bijbehorende VCP-vergadering en het identiteit-imago onderzoek bij de potentiële bezoekers. In de VCP-meeting en ondernemingsbijeenkomsten kunnen winkeleigenaren en ondernemers hun mening geven over de marketing en promotie van het winkelcentrum. In de ondernemingsbijeenkomsten komen verschillende marketing gerelateerde onderwerpen terug. Een terugkomend onderwerp is de mystery shopper, die een presentatie geeft over de bevindingen in de verschillende winkels. Ook komen de marketingdoelen en -plannen aan bod die aangeven hoe Woonmall Villa ArenA ervoor staat qua marketingresultaten.

Klépierre is (mede-)eigenaar van verschillende winkelcentra in 57 steden in 16 landen en biedt vooraanstaande detailhandelaren een uniek assortiment winkelcentra dat samen meer dan 1,1 miljard bezoekers per jaar aantrekt (Klépierre, z.j. a). Klépierre is dé specialist op het gebied van winkelcentra. Klépierre is een vastgoedeigenaar en als organisatie past zij, op basis van klantervaringen, regelmatig winkelketens en activiteiten aan.

Woonmall Villa ArenA is één van de winkelcentra waarvan Klépierre sinds 2015 mede-eigenaar is (Klépierre, z.j. b). Villa ArenA is in 2001 gebouwd en er werken 5 medewerkers met verschillende functies. Zo zijn er een Facility Manager, Marketing Manager, Centre Director, team Assistent en een afstudeerstagiaire aanwezig.

Villa ArenA is een winkelcentrum in Amsterdam Arena, waarin verschillende winkelketens zijn gevestigd. Denk aan bedden-, keuken- en woonzaken. Deze winkels betalen huur aan de organisatie. De huur is gebaseerd op de omzet die de winkel maakt, oftewel hoeveel producten verkocht zijn. Het is voor de winkels dus van belang om omzet te maken, zodat ze hun verkooplocatie kunnen betalen. Om deze omzet te maken moeten er shoppers naar de winkels komen. Dit probeert Villa ArenA te bewerkstellen door middel van marketingcampagnes. De organisatie gebruikt hiervoor verschillende soorten marketingcommunicatiemiddelen.

2.1 Leegstand

Binnen Villa ArenA zijn 56 winkels die de verkooplocatie (ruimte) huren. De huur wordt betaald door middel van de omzet die de winkels genereren. Wanneer de winkels geen omzet maken, moeten zij nog steeds huur betalen aan Villa ArenA. Het is daarom van belang dat de winkels omzet genereren, zodat zij de huur kunnen betalen en zelf ook winst maken.

Toch staat zo'n 30% van de ruimtes al leeg, omdat Villa ArenA deze niet verhuurd krijgt of, omdat winkels failliet gaan of verhuizen (N. Colom y Vicens, persoonlijke communicatie, 2019).

Leegstand creëert een beeld bij de bezoeker dat het niet goed gaat met Villa ArenA, waardoor ze wegblijven. Dit betekent minder omzet. Naast het feit dat er al leegstand is binnen de organisatie, bestaat de kans dat deze nog meer toeneemt. Als gevolg van een toenemende leegstand, zal Villa ArenA op den duur ook failliet gaan. Als de winkeleigenaren ervaren dat het aanleveren van content, het deelnemen aan de ondernemingsbijeenkomsten en VCP-vergaderingen en met ludieke winkelacties komen helpt bij het aantrekken van meer bezoekers zijn zij wellicht bereid om hieraan mee te werken.

2.2 Afdeling marketingcommunicatie

Zoals kort is omschreven in de aanleiding is de marketingafdeling binnen Villa ArenA bezig met het creëren van marketinguitingen richting het winkelpubliek. Denk hierbij aan: flyers, billboards, sfeermagazines, website (winkelpagina's) en online-advertenties. De organisatie werkt daarbij met de volgende bedrijven samen: Hart voor de Zaak, Spread-it, Riff Online en Asega. Villa ArenA is verantwoordelijk voor het aanleveren van content aan deze bedrijven, zodat zij samen de marketinguitingen kunnen creëren. Naast deze online en offline-marketinguitingen is de afdeling tevens verantwoordelijk voor het organiseren van evenementen binnen de Woonmall. Villa ArenA speelt hierop in door bijvoorbeeld bij een voorstelling zoals Assepoester, die plaats vindt in de Ziggo Dome, de bezoekers per ingehuurde koets naar de Woonmall te vervoeren. Het doel hiervan is dat kinderen een leuke ervaring hebben in de Woonmall en dat de ouders worden verleid om de woonwinkels te bezoeken en iets aan te schaffen.

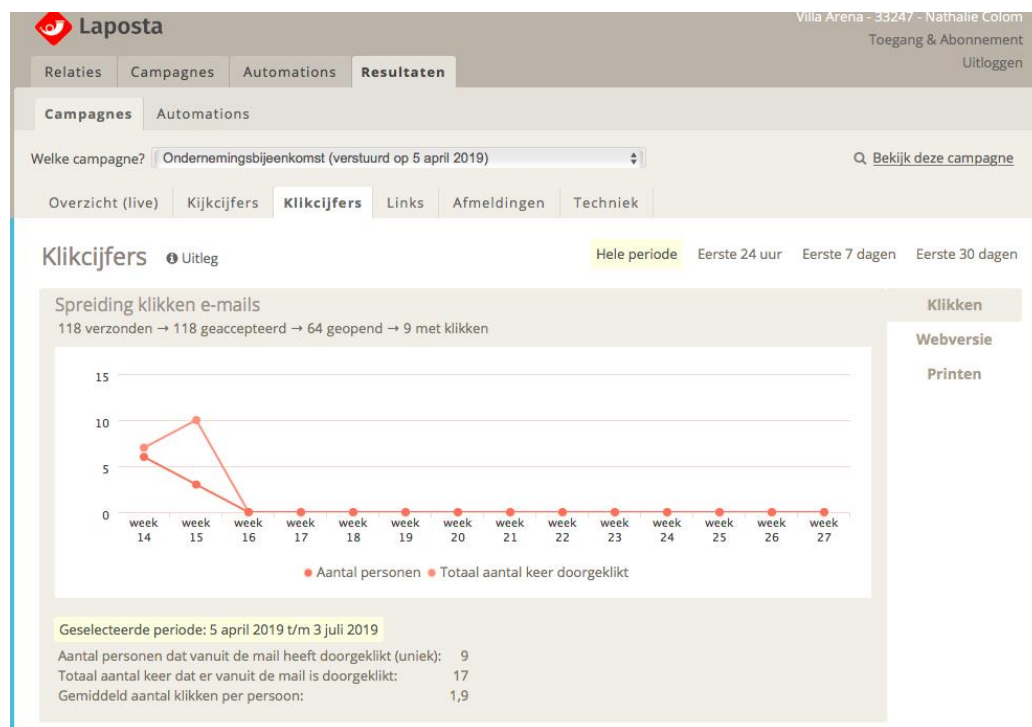
Samen met marketingbedrijf Asega organiseert Villa ArenA een kleine video opname van twee winkels per maand voor marketingdoeleinden. In deze opname komen verschillende producten van de winkel naar voren die uiteindelijk online komen te staan, zodat potentiële bezoekers een beter beeld van de winkel krijgen. De organisatie speelt ook altijd in op de feestdagen. Denk hierbij aan kerstversiering met de kerstdagen en een paashaas met de Pasen. Regelmatig zijn er in de weekenden kinderactiviteiten. Onlangs is ook het kinderplein vernieuwd, zodat kinderen ook een leuke en fijne ervaring hebben binnen Villa ArenA.

2.3 Bijeenkomsten en vergaderingen

Zoals is aangegeven in de aanleiding is de opkomst bij de ondernemingsbijeenkomsten laag.

De uitnodiging voor de ondernemingsbijeenkomst, die 1 keer per jaar plaats vindt, is ontworpen in het programma Laposta (Laposta, 2019). Zie bijlage 4 voor de uitnodiging die verstuurd is naar de winkeleigenaren en ondernemers. Via de nieuwsbrief konden mensen zich aanmelden.

In figuur 2 is af te lezen dat er maar 9 mensen zich hebben aangemeld via de nieuwsbrief voor deze bijeenkomst. De rest van de winkeleigenaren en ondernemers had zich niet aangemeld. Dit betekent dat zij de keuze hebben genomen om niet aanwezig te zijn bij deze bijeenkomst, wat de reden daarvan ook is. Op deze bijeenkomsten komen de marketingjaarplannen aan bod en is er ook ruimte voor vragen en opmerkingen.



Figuur 2. Weergave klikcijfers in programma Laposta (Laposta, 2019)

Villa ArenA maakt tevens gebruik van de VCP-vergaderingen. Deze vergadering vinden iedere zes weken plaats en iedere twee maanden komt de ondernemingsraad bij elkaar. Beide bijeenkomsten vinden plaats in Amsterdam. Binnen de VCP-vergadering kunnen leden hun mening geven over de marketingstrategie en -uitvoering. Vervolgens vertalen de marketingmanager en center director de inbreng van de leden in een promotie- en marketingplan. De VCP wisselt geregeld het ledenbestand, zodat iedereen de mogelijkheid krijgt om een bijdrage te leveren. Villa ArenA wil hiermee alle winkels betrekken in de procedures en het kiezen van bepaalde marketingactiviteiten. De VCP is een bestuur die bestaat uit vrijwilligers uit de winkels in het pand van Villa ArenA samen met de center director en marketingmanager. Iedereen binnen het pand heeft dus de mogelijkheid om deel te nemen aan deze vergaderingen. Momenteel bestaat de VCP uit vier leden (N. Colom y Vicens, persoonlijke communicatie, 2019). In de ondernemingsraad zitten twee werknemers van Villa ArenA en drie winkeleigenaren. Verschillende zaken betreffende de organisatie komen ter sprake.

2.4 Identiteit/imago-onderzoek

Naast dit intern onderzoek binnen Villa ArenA, is een identiteit-imago onderzoek in uitvoering bij de externe doelgroep. De organisatie Totta voert dit onderzoek uit (Totta, 2015).

Het vindt plaats binnen Amsterdam en omgeving (Persoonlijke communicatie, N. Colom y Vicens, 2019). De resultaten van dit onderzoek zijn nog niet bekend. Villa ArenA voert dit onderzoek uit, omdat zij wil weten hoe zij in de markt ligt. Zo kunnen zij inspelen op eventuele verbeterpunten. Omdat de bezoekersaantallen dalen (zie figuur 1) is het van belang dat Villa ArenA weet wat de redenen zijn van de dalende bezoekersaantallen.

2.5 Vergelijkbare situatie

Om inzicht te krijgen in de communicatiewijze van andere vergelijkbare woonwinkelcentra, zoals Rotterdam Alexandrium en De Markthal, is hier onderzoek naar gedaan.

Deze paragraaf geeft gelijk antwoord op deelvraag 4: *“Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?”*.

Deze woonwinkelcentra zijn gekozen omdat zij tevens behoren bij mede-eigenaar Klépierre net zoals Woonmall Villa ArenA. Er is gekeken naar de communicatie tussen het management en de winkeleigenaren en ondernemers van de desbetreffende winkelcentra. Uit de externe analyse is gebleken dat Rotterdam Alexandrium een maandelijkse nieuwsbrief verstuurd, per brief of per telefoon (bellen en via WhatsApp). Er vinden face-to-face gesprekken plaats op kantoor of in de winkel (Rotterdam Alexandrium jaarverslag, 2018). Per winkeleigenaar en afdeling verschilt de frequentie van communiceren. De communicatievormen komen sterk overeen met Villa ArenA, zie hoofdstuk 1 Probleemformulering. De Markthal communiceert alleen via de nieuwsbrief, zowel geprint als per email is deze verstuurd naar de winkeleigenaren en ondernemers (Markthal Rotterdam, 2017). De Markthal heeft verschillende ambities met betrekking tot de marketing:

- Focus op ‘single’ producten winkels
- Biedt een eetervaring

Deze ambities verschillen met de ambities die Villa ArenA nastreeft, omdat zij zich focust op het verkopen van meubels en een klein gedeelte op de horeca. De andere winkelcentra communiceren via meerdere kanalen. Om een breder beeld te krijgen van de betrokkenheid bij de vergelijkbare woonwinkelcentra is in hoofdstuk 7 Aanbevelingen geadviseerd om een vervolgonderzoek uit te voeren.

3. Theoretisch Kader

De belangrijkste stromingen in theorie over “hoe kan Villa ArenA de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA verhogen?” betreft theorie over medewerkersbetrokkenheid en of communicatie hierbij van toepassing komt. Theorie van Mary Welch (*Communication and Employee Engagement*), Deci & Ryan (*Self-determination Theory*), William Kahn (*Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement*), David Macleod & Nita Clarke (*Engaging For Success Theory*), Peter Blau (*De Social Exchange Theory*), Bakker & Demerouti (*Job Demands-Resources Model*), Tajfel (*Social Identity Theory*), Hackman & Oldham (*Job Characteristics Theory*), Fredrickson (*Broaden-and-build Theory of Positive Emotion*) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie (conceptuele model) is gekozen voor *Communication and Employee Engagement* van Mary Welch (2011). Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door middel van communicatie (Welch, 2011). Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen. De theorieën die besproken zijn in dit hoofdstuk hebben een bindende factor: betrokkenheid. In dit onderzoek staat betrokkenheid dan ook centraal.

3.1 Literatuur

3.1.1 Betrokkenheid

Volgens Welch (2011) is betrokkenheid versterkt door middel van communicatie.

Betrokkenheid is volgens Welch (2011) een psychologische behoefte van medewerkers en is een essentiële factor voor interactie en samenwerking. Deci & Ryan (2002) constateren in de *Self-determination Theory (SDT)* dat de motivatie bij medewerkers centraal staat bij optimale functionering en groei (Deci & Ryan, 2002). Het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is het kernaspect bij de *Self-determination Theory (SDT)*. Het is zinvol onderscheid te maken tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie. Dit onderscheid moet echter niet worden beschouwd als een “of-of” onderscheid. Deze theorie gaat ook verder in op het feit dat er daarbij ook drie natuurlijke basisbehoeften nodig zijn om dit resultaat te bereiken. Het is best lastig om te meten wat de intrinsieke en extrinsieke motivatie is bij medewerkers. Deze kan namelijk variëren.

Kahn (1990) constateert in zijn theorie de *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement*, dat wanneer werknemers zich betrokken voelen binnen de organisatie, zij zowel cognitief, fysiek en gevoelsmatig verbonden zijn met hun werk. De theorie is verder gebaseerd op drie psychologische condities; veiligheid, mogelijkheid en betekenisvol (Kahn, 1990). Als een werknemer een van deze drie condities niet waarneemt, dan is de betrokkenheid lager dan wanneer ze alle drie aanwezig zijn. Bovendien wordt gesteld dat individuele verschillen een cruciale rol spelen bij het bepalen van het potentiële niveau van betrokkenheid van een medewerker.

De perceptie heeft voor een groot deel betrekking op de manier waarop individuen hun omgeving begrijpen en de gebeurtenissen en mensen om hen heen interpreteren en erop reageren. Evenzo is het belangrijk om te benadrukken dat elk individu informatie anders ontvangt. Dit komt omdat mensen

geen passieve en objectieve informatie ontvangen over wat er om hen heen gebeurt of op dezelfde manier als anderen (Kahn, 1990).

In tegenstelling tot de *Engaging For Success Theory* van David MacLeod & Nita Clarke (2009) suggereren zij dat er een duidelijk verband is tussen de resultaten en de betrokkenheid van medewerkers (MacLeod & Clarke, 2009). Zij zien communicatie als cruciale factor voor kwaliteitsverbetering door medewerkersbetrokkenheid en stellen dat goede interne communicatie de betrokkenheid vergroot. Interne communicatie is een organisatiepraktijk met het potentieel om de waarden van de organisatie effectief over te brengen aan alle medewerkers (MacLeod & Clarke, 2009). MacLeod en Clarke (2009) weerleggen de belangrijkste elementen die mogelijk invloed hebben op de persoonlijke betrokkenheid van medewerkers, maar bestuderen niet daadwerkelijk de medewerkers zelf.

Tevens laat deze theorie niet zien dat een werknemer aan bepaalde condities moet voldoen om betrokken te zijn binnen een organisatie.

Verschillende theorieën spelen een belangrijke rol wanneer het gaat om betrokkenheid.

De *Social Exchange Theory (SET)* van Peter Blau (1964) is een paradigma voor het begrijpen van gedrag op de werkplek. Blau veronderstelt dat mensen gebruik maken van een uitwisseling van positieve en negatieve afwegingen bij het aangaan van een (werk)relatie (Peter Blau, 1964). Hoewel verschillende opvattingen over sociale uitwisselingen naar voren komen, zijn theoretici het erover eens dat sociale uitwisselingen een reeks interacties met zich meebrengt die verplichtingen creëren (Emerson, 1976). Binnen deze theorie worden deze interacties meestal gezien als onderlinge afhankelijkheid en afhankelijkheid van de acties van een ander persoon (Peter Blau, 1964). De *Social Exchange Theory* benadrukt ook dat deze onderlinge afhankelijke transacties het potentieel hebben om relaties van hoge kwaliteit te genereren, hoewel dit alleen onder bepaalde omstandigheden zal zijn.

Het *Job Demands-Resources Model* van Bakker & Demerouti (2007) veronderstelt, dat hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot betere motivatie en productiviteit (Bakker & Demerouti, 2007). Een belangrijke uitbreiding van het model is de opname van persoonlijke hulpbronnen. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) onderzochten de rol van drie persoonlijke hulpbronnen: 1. het geloof in eigen kunnen (self-efficacy), 2. op organisatie gebaseerd zelfrespect en 3. optimisme bij het voorspelen van uitputting van betrokkenheid bij het werken. Resultaten van vergelijkingsmodelleringanalyse lieten zien dat persoonlijke bronnen er niet in slaagden de relatie tussen werkeisen en uitputting te compenseren. In tegenstelling hiermee werd vastgesteld dat persoonlijke bronnen de relatie tussen werkmiddelen en werkbetrokkenheid gedeeltelijk bemiddelen, wat suggereert dat arbeidsmiddelen de ontwikkeling van persoonlijke hulpbronnen bevorderen.

3.1.2 Theorieën

In de vorige paragraaf is beschreven dat menselijke motivatie binnen de *Self-determination Theory* (SDT) van Deci en Ryan (1985) centraal staat. Daarnaast zijn er drie natuurlijke basisbehoeften nodig voor optimale functionering en groei (Deci & Ryan, 2002).

De *Social Identity Theory* (SIT) van Tajfel (1982) daarentegen, veronderstelt dat het bewustzijn van een persoon tot een bepaalde groep te behoren, centraal staat. Tajfel veronderstelt dat de groepen waar mensen toebehoren een belangrijke bron zijn voor de trots en zelfwaarde (Tajfel, 1982). Beide theorieën gaan dieper in op de persoon in kwestie en de innerlijke emoties en beweegredenen. Ze gaan niet over de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie en zijn daarom beiden niet centraal gebruikt in dit onderzoek.

De *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement* van Kahn (1990) is in de vorige paragraaf al even benoemd. Als een werknemer zich zowel cognitief, fysiek als gevoelsmatig verbonden voelt met zijn werk, dan is dit gebaseerd op de volgende drie psychologische condities: veiligheid, het hebben van mogelijkheden en betekenis in zijn of haar functie hebben (Kahn, 1990). Deze drie condities verklaren niet de resultaten van de medewerkers in een organisatie. Dit in tegenstelling tot de *Engaging For Succes Theory* van David McLeod & Nita Clarke (2009). Deze theorie suggereert dat er een duidelijk verband is tussen de resultaten en de betrokkenheid van medewerkers.

De theorie betreft vier aspecten voor het genereren van medewerkersbetrokkenheid: betrokken managers, de mate waarin er geluisterd wordt naar medewerkers, de visie van de organisatie en de consistentie van de normen en waarden van de organisatie. Deze theorie belicht onvoldoende de interactie tussen interne doelgroepen (Macleod & Clarke, 2009) en is daarom niet toepasselijk voor dit onderzoek. Er zal gekeken worden naar de manier van communiceren tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers en hoe de betrokkenheid door middel van communicatie verhoogd kan worden.

De *Job Characteristics Theory* (JCT) van Hackman en Oldham (1976) beweert dat er vijf functiedimensies zijn die de werkvoltoening van werknemers in een organisatie beïnvloeden. Deze vijf kerndimensies zijn: autonomie, feedback, vaardigheidsvariatie, taakidentiteit en de belangrijkheid van een taak. Het positieve effect dat wordt gecreëerd door de aanwezigheid van werkplezier verondersteld te worden versterkt en dient als stimulans voor een werknemer om de toegewezen taak te blijven uitvoeren. Dit draagt bij aan de organisatorische effectiviteit (Hackman & Oldham, 1976). Communicatie daarentegen behoort niet tot één van de dimensies. Dit in tegenstelling tot de theorie van Mary Welch: *The Evolution of the Employee Engagement*, waarin communicatie als centraal hulpmiddel geldt om de betrokkenheid bij medewerkers te verhogen. Ook het einddoel van deze twee theorieën is verschillend.

De theorie van Welch (2011) doelt op een hogere betrokkenheid in tegenstelling tot de theorie van Hackman en Oldham (1980) die doelt op arbeidstevredenheid. Omdat het in dit onderzoek gaat over het verhogen van de betrokkenheid door middel van communicatie, geldt de theorie van Welch als centrale theorie.

De volgende theorieën beweren, dat elk individu bepaalde intrinsieke motivaties en emoties moet hebben, om het eigen welzijn te optimaliseren en (werk)relaties aan te gaan.

Zoals is omschreven in de vorige paragraaf veronderstelt Blau (1964) in de *Social Exchange Theory* (SET) dat mensen gebruik maken van een uitwisseling van positieve en negatieve afwegingen bij het aangaan van een (werk)relatie (Blau, 1964). De *Social Exchange Theory* benadrukt ook dat deze onderlinge afhankelijke transacties het potentieel hebben om relaties van hoge kwaliteit te genereren, hoewel dit alleen onder bepaalde omstandigheden zal zijn.

Deze theorie is niet van toepassing binnen dit onderzoek, omdat er gekeken wordt naar de communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers en niet naar de (werk)relatie tussen deze twee partijen.

De *Broaden-and-build Theory of Positive Emotion* van Fredrickson (2004) beschrijft de vorm en functie van een verzameling positieve emoties, inclusief plezier, interesse, liefde en tevredenheid. Deze emoties staan centraal voor het hebben van succes en het optimaliseren van het welzijn van de mens. Het definiëren van emoties is om twee redenen lastig: 1. Er is geen overeengekomen definitie voor emotie (Moors, 2009) 2. De waarde-beladen term positief is niet universeel toepasbaar voor alle situaties en contexten (Lazarus, 2003). Deze theorie gaat verder niet in op de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie en is daarbij niet toepaselijk voor dit onderzoek.

Het *Job Demands-Resources model* van Bakker en Demerouti (2007) veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid, terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot betere motivatie en productiviteit (Bakker & Demerouti, 2007). Deze drie theorieën focussen zich niet op de betrokkenheid van een individu en hoe communicatie hierbij een rol speelt. Ze focussen zich eerder op het individu en hoe zij omgaan met bepaalde werksituaties en relaties. Daarom zijn deze theorieën niet van toepassing binnen dit onderzoek.

Naast dit model hebben Wilmar Schaufeli en Arnold Bakker (2003) een handleiding ontworpen waarin naar voren komt dat bevlogenheid (engagement) het tegenovergestelde van een burnout ("opgebrand") is. In de beleving van het individu doen bevlogenheid en burnout zich weliswaar voor als elkaars tegenpolen, waarbij het eerstgenoemde als positief en laatstgenoemde als negatief wordt ervaren, maar beide dienen als principieel onafhankelijk beschouwd te worden (Schaufeli & Bakker, 2003). Op basis van de bovenstaande definitie is een vragenlijst ontworpen die de hierin genoemde drie dimensies van bevlogenheid bevat: vitaliteit, toewijding en absorptie. Deze vragenlijst is *Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES)* genoemd en wordt in het Engels als *Utrecht Work Engagement Scale*

(UWES) aangeduid (Schaufeli & Bakker, 2003). In het conceptuele model koppelt Welch (2011) deze drie elementen aan cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid.

In het boek *Leren Samenwerken Tussen Organisaties* stellen Kaat en Opheij (2012) dat een essentieel onderdeel van samenwerken een gedeelde ambitie is. Bij de ontwikkeling van de ambitie van het samenwerkingsverband staat niet alleen het eigen belang maar ook dat van de andere partijen centraal (Kaats & Opheij, 2012). De auteurs hebben ervaren dat verbindend leiderschap cruciaal is om samenwerkingsprocessen te laten slagen. Zij definiëren 'verbindend leiderschap' als het vermogen tot verbinden van een individu of een groep individuen om, in omgevingen van tegengestelde belangen, voortgang te boeken en gedeelde resultaten te bereiken (Kaats & Opheij, 2012). Deze theorie is niet van toepassing in dit onderzoek, omdat het lastig is om het belang van elke winkel voorop te stellen, omdat zij grotendeels concurrenten zijn van elkaar.

Het gezamenlijke belang binnen Villa ArenA valt weg als het gaat om het belang van de winkels, omdat zij hun eigen belang belangrijker vinden. Het is daarom zaak dat de winkels inzien dat het gezamenlijke belang binnen Villa ArenA een essentieel onderdeel is bij het samenwerken.

3.2 Conceptuele model

Binnen dit onderzoek wordt niet gesproken over de term 'medewerkers' omdat de winkeleigenaren en ondernemers dat niet zijn van Villa ArenA. In dit onderzoek is de *Communication and Employee Engagement* van Welch (2011) gebruikt als conceptuele model, omdat Welch uitgaat van een mogelijke impact van communicatie op de betrokkenheid.

Het conceptuele model is toegespitst op medewerkersbetrokkenheid, toch kan dit model ingezet worden in deze theorie.

"Internal corporate communication can be viewed as one of the four dimensions of internal communication along with internal line manager communication, internal team communication, and internal project peer communication. Here, it is understood as communication between an organisation's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims." (Welch and Jackson, 2007).

Welch beschrijft in haar theorie dat er intern gecommuniceerd wordt met stakeholders binnen de organisatie. De doelgroep betaalt Villa ArenA voor de marketingcommunicatie en is daarom vergelijkbaar met een stakeholder. Zoals uitgelegd in hoofdstuk 1 Probleemformulering onder paragraaf doelgroep. Dit model is ontworpen om toewijding aan de organisatie te bevorderen, het gevoel van erbij horen, bewustzijn van de veranderende omgevingsfactoren en het begrijpen van de organisatiedoelen (Welch & Jackson, 2007).

Het model laat zien hoe betrokkenheid versterkt kan worden door middel van communicatie, zie bijlage 2 voor een weergave van het model. Betrokkenheid is volgens Welch (2011) een psychologische behoefte van medewerkers en is daarbij een essentiële factor voor interactie en samenwerking.

Welch baseert haar theorie grotendeels op de grondlegger van medewerkersbetrokkenheid; William Kahn (Welch, 2011). Kahn analyseert de beschikbaarheid (availability), betekenisvolheid (meaningfulness) en veiligheid (safety) van de medewerkers, maar communicatie is hierin niet meegenomen. Bovenstaande drie elementen zijn binnen deze theorie vertaald naar: cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid. Deze drie elementen koppelt Welch aan de elementen die naar voren komen in de handleiding van Schaufeli en Bakker (2003): vitaliteit, toewijding en absorptie:

“Vitaliteit wordt op zijn beurt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, tenslotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken.”
(Schaufeli en Bakker, 2003).

Deze elementen zijn getoetst bij de eerste hypothese aan de hand van de vragenlijst uit de handleiding.

Emotionele betrokkenheid is wat de winkeleigenaren en ondernemers voelen voor of bij Villa ArenA. Dit is de mate waarin de doelgroep zich betrokken voelt bij de organisatie.

De cognitieve betrokkenheid van de medewerkers toont zich in de mate van meningsvorming met betrekking tot de marketingcommunicatieplannen van de organisatie. De fysieke betrokkenheid uit zich in de mate waarin de winkeleigenaren en ondernemers zich veilig voelen en zich intrinsiek beschikbaar willen opstellen naar Villa ArenA. Deze drie vormen van betrokkenheid zijn verbonden met vitaliteit, toewijding en absorptie. Een citaat uit de theorie van Welch:

“Engagement is recognized as a three-component construct comprising emotional, cognitive and physical dimensions associated with dedication, absorption and vigor.” (Welch, 2011).

Bij het toepassen van de theorie van Welch is het goed om de mate waarin de winkeleigenaren en ondernemers zich veilig voelen in hun werkomgeving op te nemen. Betere emotionele, cognitieve en fysieke betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers resulteren in meer punctualiteit, rivaliteit en vooruitgang binnen de organisatie (Welch, 2011). Dit model is van toepassing binnen dit onderzoek, omdat naar voren komt hoe betrokken de doelgroep is bij Villa ArenA en welke wijze van communicatie van toepassing is om eventueel meer betrokkenheid te creëren.

3.3 Hypotheses

- 1. Als de medewerkers zich op fysiek, emotioneel en cognitief niveau betrokken voelen, dan leidt dit tot meer betrokkenheid.**

Citaat

'Kahn (1990) defined personal work engagement as; 'the harnessing of organizational members selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively and emotionally during role performance' (Welch, 2011, p. 332).

Toelichting

Welch stelt dat fysieke, emotionele en cognitieve betrokkenheid zijn gekoppeld aan drie aspecten uit de theorie van Schaufeli en Bakker (2004), namelijk: absorptie, toewijding en vitaliteit. Deze drie aspecten delen een gemeenschappelijke focus op de manifestaties van betrokkenheid: cognitief is gekoppeld aan absorptie, emotioneel is gekoppeld aan toewijding en fysiek is gekoppeld aan vitaliteit (Welch, 2011). Het is binnen dit onderzoek van belang te onderzoeken of de doelgroep zich fysiek, emotioneel en cognitief betrokken voelt bij de organisatie. Dit is belangrijk omdat het onderzoek gaat over het creëren van betrokkenheid. Wanneer de organisatie de winkeleigenaren en ondernemers fysiek, cognitief en emotioneel kan beïnvloeden en deze beïnvloeding tot uiting ziet komen, vindt er betrokkenheid plaats. Om dit te meten zijn er stellingen aan de doelgroep voorgelegd, gebaseerd op de theorie van Schaufeli en Bakker (2003). Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 2.

- 2. Als de organisatie inspeelt op de communicatiebehoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan betrokkenheid.**

Citaat

'Since engagement levels differ within workforces, the model encourages communicators to consider the communication needs of employees with varying levels of engagement. The model encourages practitioners to evaluate employee communication needs from an engagement perspective.' (Welch, 2011, p. 341).

Toelichting

Welch stelt hier dat wanneer de organisatie betrokkenheid wil creëren, zij de communicatie zal moeten aanpassen aan de behoeften van de werknemers (Welch, 2011). In dit onderzoek is de doelgroep vergelijkbaar met stakeholders.

Het is van belang deze hypothese te toetsen, omdat op deze manier ingespeeld kan worden op de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers met betrekking tot de communicatie met de organisatie. Op deze manier ontstaat betrokkenheid. Het is belangrijk om te onderzoeken hoe groot de rol van het management is in het creëren van betrokkenheid en hoeveel focus hierop moet worden gelegd. Om dit te meten, zijn de antwoorden uit de interviews gebruikt. Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 3.

3. Als de organisatie intern communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelt zich dat tot betrokkenheid.

Citaat

'Communication is one form of employee psychological need which organizations have to meet to maintain and develop employee engagement.' (Welch, 2011, p. 340).

Toelichting

Welch stelt dat interne bedrijfscommunicatie betrekking heeft op organisatiepraktijken die bedoeld zijn om medewerkers meer inzicht te geven in de doelen van de organisatie en hen in staat stelt zich te identificeren met de waarden van de organisatie (Welch, 2011). In dit onderzoek is de doelgroep vergelijkbaar met stakeholders. Het is van belang deze hypothese te toetsen, omdat communicatie van belang is voor het genereren van betrokkenheid bij de doelgroep. Door intern communiceren te communiceren, in dit geval over de marketingcommunicatie, dan draagt dat bij aan betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers. Om dit te meten, zijn de antwoorden uit de interviews genomen. Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 1.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van deelvragen 1 en 4 over de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers en hoe Rotterdam Alexandrium en De Markthal communiceren. Daarnaast is kwalitatief onderzoek ingezet om de deelvragen 2 en 3 en de hypothesen 1, 2 en 3 te toetsen. De reden is dat dit onderzoek dieper in gaat op de ideeën, gevoelens en voorkeuren van de respondenten. Volgens Meier en Broekhoff (2012) helpt kwalitatief onderzoek dit in kaart te brengen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door binnen de gehele populatie net zoveel respondenten te interviewen, totdat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam. Dit heet het 'verzadigingspunt' (Feijt, 2017). Van elk segment is er minstens 1 respondent gekozen, om zo een geheel te creëren voor het onderzoek. Het verzadigingspunt binnen dit onderzoek ligt op 12 interviews.

4.1 Methode

4.1.1 Deskresearch

Voor deelvragen 1 en 4 is deskresearch uitgevoerd. Deskresearch maakt verdieping in de opdrachtgever, de omgeving en het probleem mogelijk (Verhoeven, 2011). Daarnaast is deskresearch gedaan voor het verzamelen van feitelijke gegevens en bestaande onderzoeksdata ter beantwoording van de verklarende onderzoeksvragen (Krul, 2017). Deskresearch is belangrijk tijdens een onderzoek, omdat het helpt om relevante informatie en theorieën te vinden over een onderwerp (Verhoeven, 2011). Tevens bieden wetenschappelijke theorieën in dit hoofdstuk inzicht in het vraagstuk en proberen een oplossing in de vorm van een hypothese te formuleren (Verhoeven, 2011).

Binnen de deskresearch is gekeken naar interne organisatieverslagen en huidige communicatievormen en -middelen, die Villa ArenA, Rotterdam Alexandrium en de Markthal toepast in de communicatie met de winkeleigenaren en ondernemers. Deelvraag 1: “*Hoe ziet de huidige interne communicatie eruit tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers?*” en deelvraag 4: “*Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?*” zijn hiermee te beantwoorden. De organisatieverslagen en huidige communicatievormen en -middelen van de organisatie geven weer, hoe de organisatie communiceert met de winkeleigenaren en ondernemers. In het communicatieadvies kunnen deze vormen van communicatie van pas komen. Deze resultaten geven tevens inzicht in welke communicatiemiddelen Villa ArenA, Rotterdam Alexandrium en de Markthal tot haar beschikking heeft. Dit is van toepassing bij deelvraag 3: “*Wat zijn de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers op het gebied van communicatie met Villa ArenA?*”. Daarnaast geeft deelvraag 4: “*Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?*” inzicht in hoe andere vergelijkbare woonwinkelcentra communiceren met de winkeleigenaren en ondernemers, om zo te kijken of communicatie een belangrijke factor is binnen dit onderzoek.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Voor deelvragen 2 en 3 en hypothesen 1, 2 en 3 is kwalitatief onderzoek gedaan. Volgens Meier en Broekhoff (2012) helpt kwalitatief onderzoek om de ideeën, gevoelens en voorkeuren van respondenten in kaart te brengen. Hierbij komt naar voren in welke mate de winkeleigenaren en ondernemers betrokken zijn bij de organisatie. Daarnaast is inzichtelijk gemaakt welke communicatie van toepassing is, om de mate van betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij de organisatie te verhogen.

In het onderzoek is een semigestructureerde interviewmethode gebruikt, ook wel diepte-interview genoemd (Verhoeven, 2011). Het voornaamste doel van dit interview is antwoorden verzamelen voor de onderzoeksvragen.

De topic guide begint met vragen die de respondent eenvoudig kan beantwoorden. Later in het interview komen de vragen over betrokkenheid aan bod, omdat dit onderwerp gevoelig kan liggen. Het is belangrijk om eerst een vertrouwensband op te bouwen. Deze deelvragen vereisen diepgang, omdat het hier om motivatie, meningen, gevoelens en voorkeuren gaat. Daar dit per individu verschilt, is een specifieke topic guide nodig, die deze persoonlijke onderwerpen op de juiste manier bevraagt. Een vragenlijst met vastgestelde keuzemogelijkheden is hier daarom niet voldoende doeltreffend (Verhoeven, 2011).

Via de semigestructureerde interview-onderzoeksmethode kan de organisatie erachter komen hoe hoog de betrokkenheid is. De topic guide is gebaseerd op de geformuleerde hypothesen en is nader toegelicht in de paragraaf Operationalisatie.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Respondenten

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij semigestructureerde interviews zijn afgenomen. Hierbij zijn er net zoveel respondenten geïnterviewd, totdat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam. Dit heet het 'verzadigingspunt' (Feijt, 2017). Met andere woorden: elk nieuw interview levert geen interessante, nieuwe inzichten/antwoorden op. Volgens Nel Verhoeven (2011) kan er een verzadigingspunt ontstaan wanneer er meer dan 18 interviews worden afgenomen en is de kwaliteit van de resultaten voldoende wanneer er acht tot 18 interviews worden afgenomen (Verhoeven, 2011).

Het verzadigingspunt binnen dit onderzoek lag op 12 interviews. De respondenten zijn onderverdeeld in verschillende categorieën, vanwege de verschillende segmenten en een mix van eigenaren en filiaalhouders. Op deze manier is het probleem van veel verschillende kanten bekeken, om zodoende meer inzichten te krijgen.

De onderzoekseenheid van deelvraag 2 zijn 12 respondenten, die bestaan uit winkeleigenaren en ondernemers binnen Villa ArenA. Het gaat hierbij om de motivatie, meningen, gevoelens en voorkeuren van deze doelgroep. Ook bij deelvraag 3 zijn deze 12 mensen de onderzoekseenheid. Het gaat er hierbij om, welke communicatieprincipes ingezet moeten worden om de mate van betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA te verhogen. De resultaten van de interviews maken dit inzichtelijk. Deze zijn te lezen in het hoofdstuk 5 Resultaten.

De segmentatiekenmerken die op de onderzoekseenheid zijn toegepast, zijn: winkel, functie en geslacht. Met andere woorden: welke winkels doen mee aan dit onderzoek, welke functie bekleedt de respondent en is het een man of vrouw. Het is van belang dit te weten, omdat iedere winkel een eigen manier van communiceren heeft. Er is voor deze selectie van mensen gekozen omdat zij baadt en interesse hebben bij de marketingcommunicatie die gericht is op het trekken van bezoekers. Van de 12 respondenten zijn er drie van de desbetreffende hoofdkantoren geïnterviewd. Deze respondenten kunnen op een andere manier communiceren dan de winkeleigenaren die in Villa ArenA zitten.

De hoofdkantoren van de grotere bedrijven hebben invloed op de marketingcommunicatiecontent die Villa ArenA weer gebruikt voor de marketinguitingen. Villa ArenA is afhankelijk van de content die verstuurd wordt vanuit deze hoofdkantoren. De hoofdkantoren hebben dus baadt bij het leveren van content, omdat het uiteindelijke doel is om de bezoekers te trekken naar Villa ArenA en daarbij ook naar hun winkel. Tevens betalen de winkeleigenaren en ondernemers voor de marketingcommunicatie. Bij functie kun je denken aan bijvoorbeeld een winkeleigenaar of ondernemer. Beiden kunnen een situatie op geheel eigen wijze ervaren. Beide inzichten dienen in het onderzoek te zijn meegenomen. Segmentatie op geslacht is van belang, omdat vrouwen en mannen mogelijk andere communicatietechnieken of -middelen prefereren (Zuidema, 2018).

4.2.2 Steekproefgrootte

De steekproef bestaat uit het afnemen van interviews binnen de gehele populatie.

De gehele populatie bestaat uit 56 winkels, waaronder de DMG-organisatie, die 17,5% daarvan bezit (Woonmall Villa ArenA jaarverslag, 2017). Binnen de 56 winkels werken verschillende ondernemers. In totaal zijn er meer dan 56 werknemers in dienst bij Villa ArenA. Alle respondenten zijn, of winkeleigenaren binnen Woonmall Villa ArenA, of ondernemers die op het hoofdkantoor gevestigd zijn. De winkeleigenaren en ondernemers zijn onderverdeeld in verschillende soorten winkels, zoals slaapkamer- en badkamerwinkels, horeca, hoofdkantoren van winkels en woonwinkels. Van elk segment is er minstens 1 respondent gekozen, om zo een geheel te creëren voor het onderzoek.

De doelgroep ontvangt een persoonlijke e-mail met de uitnodiging voor het interview. Zoals in de probleemformulering naar voren komt, is de kans groot dat er niet via e-mail gereageerd zal worden. Daarom zal er, indien nodig, ook telefonisch contact plaatsvinden om het interview toch te kunnen afnemen.

Soort winkel	Functie	Geslacht	Aantal respondenten
Inrichting	Brandmanager	Vrouw	1
Decoreren	Eigenaresse	Vrouw	1
Inrichting	Eigenaar	Man	1
Slaapkamer	Verkoopadviseur	Man	1
Inrichting	Algemeen directeur	Man	1
Slaapkamer	Filiaalleider	Man	1
WC	Bedrijfsleider	Man	1
Slaapkamer	Productmarketeer	Man	1
Horeca	Assistent horecamanager	Man	1
Inrichting	Filiaalhouder	Man	1
Keukens	Winkelmanager	Man	1
Horeca	Eigenaresse	Vrouw	1

Tabel 1. Respondentschema

4.2.3 Interviews

Binnen dit onderzoek vinden semigestructureerde interviews plaats. Volgens Verhoeven (2011) helpen dit soort interviews bij het achterhalen van de beleving en de motieven van de respondent, aan de hand van een topic guide vermengd met gestructureerde vragen. Dit geeft de vrijheid om door te vragen en in te spelen op de situatie (Verhoeven, 2011). De vragen zijn open zodat de respondent in vrijheid antwoord kan geven op zijn eigen manier (Brinkman, 2014). Hiermee zijn de motivatie, meningen, gevoelens en voorkeuren van deze doelgroep naar voren gebracht.

De interviews zullen face-to-face worden afgenomen, om op eventuele non-verbale communicatie in te gaan. De gebruikte interviewtechniek heet LSD. Dit staat voor: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Door actief te luisteren wordt, zowel de verbale als non-verbale boodschap van de respondent, goed waar genomen. Bij het samenvatten wordt er nagegaan of de boodschap goed begrepen is. De respondent kan zijn/haar antwoord dan eventueel herformuleren. Bij het doorvragen kan de respondent dieper ingaan op het onderwerp,-waardoor een completer beeld van hem/haar ontstaat (Paijmans, 2011).

Cardsorting is de tweede interviewtechniek die ingezet is.

Het doel van cardsorting is te onderzoeken welke informatie- of navigatiestructuur het beste werkt voor de gebruiker (Den Dopper, 2007). In bijlage 5 staat het overzicht van de cards die ingezet zijn tijdens de interviews. De cards laten zien welke communicatiemiddelen ingezet kunnen worden voor het verhogen van de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA. Tevens kunnen de respondenten een nummer kiezen bij het behandelen van de stellingen uit de handleiding van Schaufeli en Bakker (2003) die gekoppeld zijn aan de elementen uit de centrale theorie van dit onderzoek (zie bijlage 6).

Dit onderzoek probeert te achterhalen wat de motivatie, meningen, gevoelens en voorkeuren van de doelgroep zijn. De interviews gaan dieper in op de cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers.

De interviews zijn opgenomen en verwerkt in de vorm van verbatims (letterlijke woorden) (zie bijlage 15) die te analyseren zijn met behulp van analyseschema's. In deze schema's komen waarden en verbanden tussen de antwoorden van de respondenten naar voren (Verhoeven, 2011). Op deze manier monden de afgenomen interviews uit in een antwoord op de probleemstelling (Verhoeven, 2011).

4.3 Operationalisatie

Hypothese 1: Als de medewerkers zich op fysiek, emotioneel en cognitief niveau betrokken voelen, dan leidt dit tot meer betrokkenheid.

Begrippen

Fysiek, cognitief en emotionele betrokkenheid

Welch (2011) baseert fysieke, cognitieve en emotionele betrokkenheid op de theorie van Kahn (1990) om medewerkersbetrokkenheid te creëren. In de theorie koppelt Welch deze drie componenten aan absorptie, toewijding en vitaliteit, gebaseerd op de handleiding van Schaufeli en Bakker (2004): cognitief – absorptie; emotionele – toewijding; fysieke- vitaliteit (Welch, 2011). Het toetsen van deze hypothese en het vinden van een antwoord op deelvraag 2 gebeurt met behulp van de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker (2003) (Zie bijlage 7).

In de handleiding van Schaufeli en Bakker (2003) staan een x-aantal stellingen geformuleerd om toewijding, absorptie en vitaliteit te meten. De stellingen zijn onderverdeeld in cognitief (absorptie), fysiek (vitaliteit) en emotioneel (toewijding). In de handleiding komt naar voren waar de stellingen bij horen. Achter elke stelling staat een afkorting van een van de drie elementen. VIT staat voor vitaliteit, TOE staat voor toewijding en ABS staat voor absorptie (Schaufeli en Bakker, 2003). In bijlage 8 zijn de stellingen verdeeld. In de handleiding van Schaufeli en Bakker (2003) kunnen respondenten een cijfer geven aan de stellingen. De cijfers lopen van 0 t/m 6; 0 = nooit, 1 = sporadisch, 2 = af en toe, 3 = regelmatig, 4 = dikwijls, 5 = zeer dikwijls en 6 = altijd. De respondenten in dit onderzoek krijgen de mogelijkheid om een cijfer bij elke stelling te zetten. Tevens is daarna de vraag gesteld waarom zij hiervoor hebben gekozen. In dit onderzoek gaat het om de meningen en beweegredenen. De resultaten zijn te lezen in het volgende hoofdstuk. Op deze manier is inzichtelijk gemaakt in hoeverre de respondenten betrokken zijn.

De stellingen zijn toegepast aan de hand van dit onderzoek. Schaufeli en Bakker (2003) gebruiken de term 'werken', in dit onderzoek is de term 'werken' toegepast op 'het bijdragen aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA'. De volgende punten komen daarin naar voren:

- Het aanleveren van content voor de marketingcommunicatie van Villa ArenA
- Het aanleveren of opperen van winkelacties binnen Villa ArenA
- Aanwezig zijn bij de ondernemingsbijeenkomsten en/of VCP-vergaderingen

Deze vorm van toetsen is een kwantitatieve methode. Toch is dit een kwalitatief onderzoek, omdat het om de beweegredenen en meningen van de respondenten gaat. Om erachter te komen waarom de doelgroep wel of niet betrokken is gaat dit onderzoek dieper in op de reden achter het gegeven cijfer. Door middel van de interviewtechniek doorvragen, maakt dit onderzoek duidelijk waarom de respondent een bepaald cijfer geeft.

Betrokkenheid

Welch (2011) stelt dat betrokkenheid te beïnvloeden is door interne communicatie. Het is een organisatiepraktijk met het potentieel om de waarden van de organisatie over te brengen aan alle medewerkers en hen te betrekken bij de organisatiedoelen (Welch, 2011). De betrokkenheid is gemeten aan de hand van de vragenlijst die geformuleerd is aan de hand van de handleiding van Schaufeli en Bakker (2003) (zie bijlage 7).

Hypothese toetsen

De stellingen zijn gebaseerd op de theorie van Schaufeli en Bakker (2003) die in de vorige paragraaf is toegelicht. De stellingen zijn onderverdeeld in cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid. Binnen dit onderzoek gaat het om het leveren van content voor de marketingcommunicatie van Villa ArenA.

Het woord 'werk' is daarom hierbij aangepast. Deze stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten, zodat duidelijk is in hoeverre de doelgroep betrokken is bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA. In bijlage 8 is te lezen welke stellingen zijn voorgelegd aan de respondenten. Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 2.

Hypothese 2: Als de organisatie inspeelt op de communicatiebehoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan betrokkenheid.

Begrippen

Communicatiebehoeften

Welch (2011) stelt dat er verschillende niveaus van betrokkenheid zijn. Dit model moedigt aan om rekening te houden met de communicatiebehoeften van werknemers met verschillende niveaus van betrokkenheid (Welch, 2011). In dit onderzoek zijn respondenten aan de hand van de topic guide (zie bijlage 8) vragen gesteld over de mate van communicatiebehoeften.

Hypothese toetsen

In de topic guide is het kopje 'Communicatie' gezet. Hierin zijn verschillende vragen gesteld met betrekking op de communicatie tussen de winkeleigenaren en ondernemers met het management van Villa ArenA. De volgende vragen maken duidelijk wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep met betrekking tot de communicatie.

Vraag 11, 12, 15 en 17 uit de topic guide gaan dieper in op de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers. Op deze manier is duidelijk wat de voorkeur van de doelgroep is met betrekking tot het communiceren met het management van Villa ArenA (zie bijlage 8).

Tevens is deze hypothese getoetst aan de hand van de projectieve/associatieve techniek cardsorting (vraag 17). Hierin komt naar voren welke communicatiemiddelen bij de respondenten van toepassing kunnen zijn om meer betrokkenheid te creëren bij Villa ArenA. Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 3.

Hypothese 3: Als de organisatie intern communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelt zich dat tot betrokkenheid.

Hypothese toetsen

Deze hypothese is getoetst aan de hand van de twee vragen die geformuleerd zijn in de topic guide (zie bijlage 8). In de topic guide staat het kopje 'Betrokkenheid'. Door middel van de gestelde vragen komt naar voren of de respondenten op de hoogte zijn van de huidige marketingcommunicatieplannen van Villa ArenA. Tevens is de vraag gesteld of zij denken dat wanneer zij meer op de hoogte zouden zijn van deze plannen, zij dan meer betrokken zouden zijn.

Op deze manier is duidelijk of deze hypothese geaccepteerd is of niet. De vragen zijn 7, 8, 13 en 14 (zie bijlage 8). Deze hypothese is ondersteunend bij deelvraag 1.

4.3.1 Zoekplannen

De zoekplannen ten behoeve van de deskresearch kwamen tot stand op basis van de interne organisatieverslagen en de huidige vormen van communicatiemiddelen van Villa Arena, Rotterdam Alexandrium en De Markthal. Hiermee zijn de deelvragen 1, 3 en 4 beantwoord.

Door de in de zoekplannen genoemde randvoorwaarden in acht te nemen en te zoeken in de aangereikte bronnen en systemen, is de benodigde informatie over de huidige vorm van interne communicatie en communicatiemiddelen tussen de winkeleigenaren en ondernemers en Villa ArenA naar voren gekomen. Tevens is gekeken naar de vergelijkbare Woonmall winkelcentra Rotterdam Alexandrium en De Markthal. In deze zoekplannen komt naar voren wat de huidige vormen van communicatie(middelen) is bij deze vergelijkbare winkelcentra. Zie bijlage 9 voor de geformuleerde zoekplannen.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn, dat de huidige communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers voornamelijk bestaat uit online- en offlinecommunicatie.

De onlinecommunicatie bestaat uit een nieuwsbrief die twee keer per maand wordt verstuurd per e-mail. De offlinecommunicatie bestaat uit 1 keer per jaar een ondernemingsbijeenkomst en iedere zes weken komt de VCP bij elkaar en kunnen de leden input geven. Door middel van kwalitatief onderzoek zijn vanuit de verbatims (zie bijlage 13) de volgende punten naar voren gekomen: Er is aangegeven dat men niet betrokken is bij de marketingcommunicatieplannen van Villa ArenA. Daarnaast zijn er verschillende vormen van communicatie aangegeven:

- Terugkoppelingen kenbaar maken bij de ondernemers en
- Bijeenkomsten houden waarbij de winkeleigenaren en ondernemers aanwezig moeten zijn.

Tevens blijkt uit de interviews dat de doelgroep niet betrokken is op de drie verschillende vormen, cognitief, fysiek en emotioneel. Daarbij komt wel naar voren wat welke communicatiemiddelen zijn genoemd, om de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij de marketingplannen te verhogen:

- 1 keer per maand een nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen
- Face-to-face afspraken

5.1 Deelvraag 1

Hoe ziet de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers eruit?

Dit onderzoek kijkt naar de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers. Deze deelvraag is geanalyseerd door middel van deskresearch. Uit persoonlijke communicatie (B. van der Molen & N. Colom y Vicens, 2019) komt naar voren dat er verschillende vormen van zowel online als offline interne communicatiemiddelen gebruikt worden. De deelvraag is getoetst bij de doelgroep aan de hand van hypothese 3. Deze deelvraag beantwoord daarbij

hypothese 3: *Als de organisatie intern communiceert naar de medewerkers, dan ontwikkelt zich dat tot betrokkenheid.*

Uit navraag en interne organisatieverslagen is gebleken dat de communicatie van Villa ArenA uit online en offlinecommunicatie bestaat. Villa ArenA stuurt de winkeleigenaren en ondernemers elke maand twee nieuwsbrieven (zie bijlage 10) waarin interne ontwikkelingen en ander nieuws binnen Villa ArenA staan vermeld. De nieuwsbrief is gecreëerd in het programma Laposta (Laposta, 2019). Dit programma maakt duidelijk welke handelingen de ontvangers verrichten: het aanklikken van links, het openen van de nieuwsbrief (zie bijlage 11). Naast de online nieuwsbrief is e-mail (zie bijlage 12) de dagelijkse vorm van onlinecommunicatie. Door middel van verschillende offlinecommunicatie probeert Villa ArenA de winkeleigenaren en ondernemers te betrekken. Eén keer per jaar is er een ondernemingsbijeenkomst, waarbij alle winkeleigenaren en het managementteam van Villa ArenA aanwezig zijn (zie bijlage 4). Tijdens deze bijeenkomst komen verschillende onderwerpen aan bod. Een terugkomend onderwerp is de mystery shopper, die een presentatie geeft over de bevindingen in de verschillende winkels.

Iedere zes weken komt de VCP bij elkaar en kunnen de leden content geven. Zo kunnen zij hun mening geven over de promotie van het winkelcentrum en andere lopende zaken. Vervolgens vertalen de marketingmanager en center director de inbreng van de leden in een promotie- en marketingplan. De VCP wisselt geregeld het ledenbestand, zodat iedereen de mogelijkheid krijgt tot het leveren van een bijdrage.

Tevens is er een infobord bij de personeelsingang, waarop informatie over specifieke data van meetings staat (zie bijlage 13).

Naast deze vormen van communicatie vinden er ook face-to-face en telefoongesprekken plaats en krijgen winkels een brief van het management over hun winkel en heeft dit vaak een technisch onderwerp.

Aan de hand van de afgenomen interviews komt naar voren dat via e-mail de marketingactiviteiten gecommuniceerd worden. Daarnaast vindt er 1 á 2 keer per jaar een ondernemingsbijeenkomst plaats, waarin deze informatie wordt gedeeld (zie bijlage 14, analyseschema 3). Ook is aangegeven dat er vrij weinig, niet veel wordt gecommuniceerd over de visie, strategie en doelstellingen omtrent de marketingplannen. Via bijeenkomsten komen deze punten heel kort naar voren. Verder komt naar voren dat naast deze bijeenkomsten deze punten niet goed gecommuniceerd zijn (zie bijlage 14, analyseschema 4). Tevens is in de interviews aangegeven dat men niet op de hoogte is van de huidige marketingcommunicatieplannen. De reden die aangegeven is, dat zij niet naar de ondernemingsbijeenkomst zijn geweest. Ook is aangegeven dat een ander deel wel op de hoogte is van de plannen, dit komt door de ondernemingsbijeenkomst en persoonlijke afspraken (zie bijlage 14, analyseschema 7). In de interviews komt naar voren dat er meer betrokkenheid zou zijn als men wel op de hoogte zouden zijn van de marketingcommunicatieplannen. Een quote hierover: *Ja als je op de hoogte bent van dingen, dan weet je ook de reden van iets en weet je ook waar het geld aan wordt*

besteed. En met welke inzichten en welk doel. Dat is wel belangrijk. Een klein deel geeft aan niet meer betrokken te zijn dan dat zij al zijn (zie bijlage 14, analyseschema 8).

Aan de hand van de resultaten uit de interviews is hypothese 3 niet aangenomen, omdat Villa ArenA communiceert op verschillende manieren over de marketingcommunicatie naar de winkeleigenaren en ondernemers toe. Alsnog blijkt dat de respondenten niet betrokken zijn bij de marketingcommunicatie van de organisatie (zie volgende paragraaf). Hieruit kan geconcludeerd worden, dat als de organisatie communiceert dit niet bevordert bij de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers.

5.2 Deelvraag 2

In hoeverre zijn winkeleigenaren en ondernemers betrokken bij Villa ArenA?

Dit onderzoek kijkt naar de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA. Deze deelvraag is beantwoord met behulp van een kwantitatieve methode in een kwalitatief onderzoek. De antwoorden, die uit de interviews met de doelgroep kwamen, zijn geanalyseerd en in analyseschema's verwerkt. In de analyseschema's zijn de antwoorden samengevoegd en geconcludeerd in slotconclusies. De deelvraag is getoetst bij de doelgroep aan de hand van hypothese 1, die luidt: *Als de medewerkers zich op fysiek, emotioneel en cognitief niveau betrokken voelen, dan leidt dit tot meer betrokkenheid.* Deze deelvraag is daarom opgedeeld in drie vormen van betrokkenheid: cognitieve, fysieke en emotionele betrokkenheid. Dit is gebaseerd op de centrale theorie van Welch (2011). Aan de hand van de handleiding de Utrecht Work Engagement Scale van Schaufeli en Bakker (2003) is deze deelvraag beantwoord. De respondenten hebben een cijfer gegeven bij elke stelling, waarbij elk cijfer een reden achter staat omdat het binnen dit onderzoek om de meningen en beweegredenen gaat van de doelgroep. In bijlage 8 is te lezen welke stellingen onder de verschillende vormen van betrokkenheid vallen.

5.2.1 Cognitieve betrokkenheid

Uit de interviews komt naar voren dat de tijd voorbijvliegt als de respondenten werken aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA. De reden hiervan is, dat het nooit lang duurt. Andere respondenten hebben aangegeven dat hier geen sprake van is, omdat de hoofdkantoren de marketingcommunicatie communiceert (zie bijlage 14, analyseschema 14). Uit de interviews is tevens naar voren gekomen dat de respondenten niet alles om zich heen vergeten, als er wordt gewerkt aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA. De reden hiervoor is dat de respondenten zich tegelijkertijd bezighouden met wat er in de winkel afspeelt. Ook komt naar voren dat deze stelling niet van toepassing is, omdat de respondenten de marketingcommunicatie vanuit de hoofdkantoren doorgestuurd krijgen (zie bijlage 14, analyseschema 15).

Evenzo geven de respondenten aan gelukkig te worden van het werken aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Daarentegen geven respondenten aan gelukkiger te zijn bij het helpen van bezoekers in de winkel.

Ook is aangegeven dat respondenten niet het gevoel hebben invloed te hebben op de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Een reden hiervoor is: *“Klépierre heeft de vinger in de pap en wij veel minder.”* (Zie bijlage 14, analyseschema 16). Bij de volgende stelling geven respondenten aan zich niet in te zetten voor de marketingcommunicatie van Villa ArenA. De reden die hiervoor is gegeven is dat de marketingcommunicatie vanuit het hoofdkantoor komt of dat de respondenten zelf de marketingcommunicatie organiseren (zie bijlage 14, analyseschema 17). Ook komt naar voren dat respondenten zich juist makkelijk kunnen losmaken van de marketingcommunicatie van Villa ArenA, reden hiervoor is: *“Ik hou mij daar niet mee bezig, meer met de bezoekers.”* (Zie bijlage 14, analyseschema 19).

5.2.2 Fysieke betrokkenheid

Uit de interviews komt naar voren dat respondenten bruisen van energie op het werk. De respondenten koppelen daarentegen deze stelling niet aan de marketingcommunicatie, maar aan de werkzaamheden die zij uitvoeren (zie bijlage 14, analyseschema 20). Ook komt naar voren dat respondenten zich fit en sterk voelen als zij aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA werken. De reden hiervoor luidt: *“Altijd, doelen bereiken en plannen maken vind ik leuk en dat geeft energie!”* Daarnaast geven respondenten aan dit niet zo te ervaren (zie bijlage 14, analyseschema 21). In de volgende stelling geven respondenten aan 's morgens niet per se zin te hebben om aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA te werken. Ook is aangegeven dat dit dikwijls van toepassing is, omdat er meerdere doelen voor ogen staan (zie bijlage 14, analyseschema 22).

Respondenten geven bij een volgende stelling aan af en toe lang door te werken aan de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Andere respondenten geven aan niet lang door te werken aan de marketingcommunicatie. *“Dat komt omdat het hoofdkantoor hier verantwoordelijk voor is”*. (Zie bijlage 14, analyseschema 23). In de volgende stelling komt naar voren dat respondenten aangeven te beschikken over een mentale veerkracht op werk. Een reden die naar voren komt: *ik houd van oplossingsgericht te werken* (zie bijlage 14, analyseschema 24). In de laatste stelling komt naar voren dat respondenten altijd door gaan, ook als het tegenzit. Een reden die hierover gegeven is: *“Ik sta met beide benen op de grond en problemen moet je aanpakken. Ondanks als je er niet altijd wat aan kan doen.”* (Zie bijlage 14, analyseschema 25).

5.2.3 Emotionele betrokkenheid

Uit de interviews komt naar voren dat respondenten het werk voor Villa ArenA nuttig en zinvol vinden. Een reden die hierbij gegeven is: *“Dat het succes van het winkelcentrum en de stabiele basis voor het personeel er op lange termijn vanaf hangt.”* Ook geven respondenten aan het werk voor de marketingcommunicatie niet nuttig en zinvol te vinden, want zij leveren dit niet aan. Reden hiervoor is, dat de hoofdkantoren deze input leveren (zie bijlage 14, analyseschema 26).

Ook geven respondenten aan enthousiast te zijn over de baan die zij hebben (zie bijlage 14, analyseschema 27). In de volgende stelling geven respondenten aan dat de marketingcommunicatie af en toe inspireert. Een reden die hiervoor gegeven is: *"Af en toe vind ik het leuk, maar er kan meer uitgehaald worden."* Ook is aangegeven dat tijdens de feestdagen Villa ArenA leuk uitpakt qua versiering en aankleding (zie bijlage 14, analyseschema 28). In de stelling daarna geven respondenten aan zich niet trots te voelen op het werk dat zij voor de marketingcommunicatie doen voor Villa ArenA. Een reden die hiervoor genoemd is: *"Ik voer hier niks voor uit!"* (Zie bijlage 14, analyseschema 29).

In de laatste stelling geven respondenten aan dat de marketingcommunicatie van Villa ArenA geen uitdaging is. Reden hiervoor is: *"Het is niet van toepassing voor mij (en) voor mij is dit geen uitdaging."* Ook geven respondenten aan dat het wel een uitdaging is, omdat nog niet altijd zeker is wat aangeleverd moet worden. Ook geeft een respondent aan dat het eerder een uitdaging voor Villa ArenA zelf is (zie bijlage 14, analyseschema 30).

Aan de hand van de resultaten uit de interviews is hypothese 1 aangenomen. Uit de resultaten van de deelvraag omtrent cognitief, fysieke en emotionele betrokkenheid, blijkt dat niet alle respondenten zich altijd cognitief, fysiek en emotioneel betrokken voelen bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Als de doelgroep zich wel op deze drie niveaus van betrokkenheid had gevoeld, waren zij wel betrokken geweest. Dit onderzoek neemt hypothese 1 daarom aan. In de resultaten komt naar voren dat de respondenten zich wel betrokken voelen bij de baan die zij hebben in de winkel, maar zich niet betrokken voelen bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA.

5.3 Deelvraag 3

Wat zijn de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers op het gebied van communicatie met Villa ArenA?

Dit onderzoek kijkt naar de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA. Deze deelvraag is beantwoord met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode.

De antwoorden, die uit de interviews met de doelgroep kwamen, zijn geanalyseerd en in analyseschema's verwerkt. In de analyseschema's zijn de antwoorden samengevoegd en geconcludeerd in slotconclusies. De volgende vragen geven een resultaat van de bovengenoemde deelvraag. In het volgende hoofdstuk zijn deze resultaten geconcludeerd. De deelvraag is getoetst bij de doelgroep aan de hand van hypothese 2. Deze deelvraag beantwoord daarbij hypothese 2: *Als de organisatie inspeelt op de communicatiebehoeften van de medewerkers, dan draagt dit bij aan betrokkenheid.*

Vraag 11: Heb je behoefte aan meer contact met het management van Villa ArenA? Zo ja, in welke vorm en met welk doel?

In deze vraag komt naar voren of de doelgroep meer behoefte heeft aan contact met het management van Villa ArenA en maakt duidelijk wat de behoefte van de doelgroep is met betrekking tot communicatie. Dit beantwoordt bovengenoemde deelvraag.

Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep geen behoefte heeft aan meer contact met het management van Villa ArenA. Een quote die vaak naar voren kwam, was: *als er wat is, weet ik het wel te vinden*. Een deel van de respondenten heeft aangegeven dat er wel behoefte is aan meer contact met het management (zie bijlage 14, analyseschema 5).

Vraag 12: Welke communicatiemiddelen hebben jouw voorkeur bij het communiceren met Villa ArenA?

In deze vraag komt naar voren welke communicatiemiddelen de voorkeur hebben bij de doelgroep met betrekking tot het communiceren met Villa ArenA. Deze vraag maakt inzichtelijk welke communicatiemiddelen de voorkeur hebben. E-mail heeft de voorkeur bij het communiceren met Villa ArenA. Ook komt het elkaar opzoeken vaak naar voren. Een quote die dit benadrukt: *Maar nogmaals, het zou geen kwaad kunnen om hier af en toe een gezicht te zien. Dat je elkaar leert kennen en weet wat er speelt* (zie bijlage 14, analyseschema 6).

Vraag 15. Wat is volgens jou de beste manier om winkeleigenaren en ondernemers te betrekken bij marketingcommunicatieplannen van Villa ArenA?

In deze vraag komt naar voren wat volgens de doelgroep de beste manier is om de winkeleigenaren en ondernemers te betrekken bij de marketingcommunicatieplannen van Villa ArenA. Deze vraag laat zien wat de doelgroep denkt met betrekking tot het betrekken van de gehele organisatie bij de marketingplannen.

Uit het onderzoek blijkt dat Villa ArenA moet communiceren om de winkeleigenaren en ondernemers te betrekken bij de marketingcommunicatieplannen. Er zijn verschillende vormen van communiceren aangegeven: terugkoppelingen kenbaar maken bij de ondernemers, bijeenkomsten houden waarbij de winkeleigenaren en ondernemers aanwezig moeten zijn, duidelijkheid creëren en persoonlijk contact. Daarnaast is het meenemen van de inspraak, van de ondernemers bij de planning, van belang (zie bijlage 14, analyseschema 9).

Vraag 17 (cardsorting). Welke communicatiemiddelen zouden voor jou van toepassing zijn om meer betrokkenheid te creëren bij Villa ArenA?

In deze vraag komt naar voren welke communicatiemiddelen volgens de doelgroep van toepassing zouden kunnen zijn om meer betrokkenheid te creëren bij Villa ArenA. Deze vraag maakt via de interviewtechniek cardsorting inzichtelijk welke communicatiemiddelen de voorkeur hebben bij de doelgroep. Door middel van deze techniek heeft de doelgroep bepaalde keuzes op kaarten voor zich liggen, waar hij/zij uit moet kiezen. Het doel van cardsorting is te onderzoeken welke informatie- of navigatiestructuur het beste werkt voor de gebruiker (Den Dopper, 2007).

De communicatiemiddelen die door de doelgroep zijn aangegeven, en van toepassing zouden kunnen zijn bij het verhogen van de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij de marketingplannen van Villa ArenA, zijn:

- 1 keer per maand een nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen
- Face-to-face afspraken

- 1 keer per 3 maanden vergaderen
- Een WhatsApp-groep voor alle filiaaleigenaren binnen Villa ArenA

Een quote met betrekking tot het vergaderen: *Met die vergadering, dan wordt de groep wat groter. Ik denk dat het voor de mensen die hier werken, gunstiger zou kunnen zijn. Maar dan moeten ook de grote bedrijven meewerken.*

Een quote over de WhatsApp-groep: *een WhatsApp-groep voor alle filiaaleigenaren binnen Villa ArenA. Dat alle mensen die daar werken in die groep zitten, dat je elkaar op de hoogte kan houden als er wat gebeurt of als er wat leuks aan de hand is.*

Een deel van de respondenten geeft andere frequenties met betrekking tot de nieuwsbrief en vergaderingen aan, zoals 1 keer per maand een vergadering en 1 keer per maand een nieuwsbrief (zie bijlage 5 & 14, analyseschema 11).

Aan de hand van de antwoorden die zijn gegeven in de interviews is hypothese 2 aangenomen. De respondenten geven verschillende voorkeuren en behoeften aan betreft de vormen van communicatie wat zou helpen bij het verhogen van de betrokkenheid.

5.4 Deelvraag 4

Hoe verloopt de communicatie bij andere woonwinkelcentra?

Dit onderzoek kijkt naar de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers bij Villa ArenA. Deze deelvraag is beantwoord met behulp van een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Om een breder beeld te krijgen is gekeken naar vergelijkbare woonwinkelcentra: Rotterdam Alexandrium en De Markthal. Er is gekeken naar de communicatie tussen het management en de winkeleigenaren en ondernemers van de desbetreffende winkelcentra.

Uit de externe analyse is gebleken dat Rotterdam Alexandrium een maandelijks nieuwsbrief verstuurd, per brief of per telefoon (bellen en via WhatsApp). Er vinden face-to-face gesprekken plaats op kantoor of in de winkel (Rotterdam Alexandrium jaarverslag, 2018). Per winkeleigenaar en afdeling verschilt de frequentie van communiceren.

De Markthal communiceert alleen via de nieuwsbrief, zowel geprint als per email is deze verstuurd naar de winkeleigenaren en ondernemers (Markthal Rotterdam, 2017). De Markthal heeft verschillende ambities met betrekking tot de marketing:

- Focus op 'single' producten winkels
- Biedt een eetervaring

6. Conclusie

De voornaamste conclusies van het onderzoek zijn, dat Villa Arena dagelijks en maandelijks informatie over interne ontwikkelingen en ander nieuws communiceert en de doelgroep de mogelijkheid biedt om bij bijeenkomsten aan te sluiten en input te kunnen leveren. Villa ArenA moet meer dan 2 keer per jaar een bijeenkomst organiseren, om zo de doelgroep te betrekken. Daarbij is het van belang dat de doelgroep wel deelneemt aan deze bijeenkomsten. Tevens kan Villa ArenA nog op andere manieren communiceren, om de winkeleigenaren en ondernemers van informatie te voorzien. Het is daarbij van belang dat de organisatie de hoofdkantoren van de winkels betreft bij de marketingcommunicatieplannen, zodat elke partij (winkeleigenaren, ondernemers en hoofdkantoren) op de hoogte is en er overzicht is van gecreëerde plannen en doelen. Tevens blijkt uit de interviews dat de doelgroep op zowel cognitief, fysiek en emotioneel niveau niet betrokken zijn. Verder is geconcludeerd dat de doelgroep de meeste behoefte heeft aan een nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen en face-to-face afspraken met Villa ArenA.

6.1 Deelvraag 1

Hoe ziet de huidige interne communicatie tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers eruit?

Wat opviel uit de resultaten, was dat er een duidelijke balans is tussen online en offlinecommunicatie. De onlinecommunicatie bestaat uit het twee keer maand versturen van een nieuwsbrief met interne ontwikkelingen en ander nieuws, door Villa ArenA, binnen de organisatie naar de winkeleigenaren en ondernemers. Daarnaast is e-mailen een andere vorm van onlinecommunicatie die zich tussen Villa ArenA en de winkeleigenaren en ondernemers afspeelt. Uit bovenstaande informatie luidt de conclusie dat de organisatie dagelijks en maandelijks informatie over interne ontwikkelingen en ander nieuws communiceert naar de winkeleigenaren en ondernemers. De offlinecommunicatie bestaat uit een ondernemingsbijeenkomst, die Villa ArenA één keer per jaar organiseert voor de winkeleigenaren en ondernemers. Tijdens deze bijeenkomst komen de marketingcommunicatiedoelen, strategieën en ontwikkelingen aanbod.

Iedere zes weken komt de VCP bij elkaar en kunnen leden input leveren.

Uit bovenstaande informatie kan de conclusie worden getrokken, dat de organisatie de mogelijkheid voor de winkeleigenaren en ondernemers biedt, om aan te sluiten bij de vergaderingen en bijeenkomsten om input te leveren.

6.2 Deelvraag 2

In hoeverre zijn winkeleigenaren en ondernemers betrokken bij Villa ArenA?

6.2.1 Cognitieve betrokkenheid

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk, is duidelijk naar voren gekomen dat bij meerdere stellingen respondenten aangaven dat de marketingcommunicatie vanuit het hoofdkantoor van de winkels gecommuniceerd wordt. En dat de doelgroep daarom niet aan de

marketingcommunicatie van Villa ArenA werkt. Daarnaast is aangegeven dat de respondenten zich meer bezighouden met de bezoekers in de winkel dan met de marketingcommunicatie. Daarnaast is aangegeven dat de respondenten het gevoel hebben geen invloed uit te kunnen oefenen op de marketingcommunicatie van Villa ArenA, reden hiervan is: *Klépierre heeft de vinger in de pap en wij veel minder.*

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten niet cognitief betrokken zijn. Dit heeft verschillende redenen. De hoofdzakelijke reden (die veel naar voren komt) is dat de doelgroep zich meer met de bezoekers bezighouden dan met de marketingcommunicatie, omdat de hoofdkantoren de marketingcommunicatie versturen. Daarbij krijgen de respondenten het gevoel geen invloed uit te kunnen oefenen op de marketingcommunicatie van Villa ArenA.

6.2.2 Fysieke betrokkenheid

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk, is duidelijk naar voren gekomen dat de respondenten bruisen van energie op hun werk, maar dat dit niet te maken heeft met de marketingcommunicatie voor Villa ArenA. Een aantal respondenten hebben ook aangegeven af en toe lang door te werken aan de marketingcommunicatie voor de organisatie. Andere respondenten daarentegen hebben aangegeven dat dit niet van toepassing is, omdat de marketing wordt doorgestuurd vanuit de desbetreffende hoofdkantoren van de winkels. In een andere stelling is naar voren gekomen dat respondenten aangeven over een mentale veerkracht te beschikken op het werk. Een reden die naar voren komt: *"ik houd van oplossingsgericht te werken."* In de laatste stelling komt naar voren dat respondenten altijd doorgaan, ook als het tegenzit. Een reden die hierover gegeven is: *"ik moet wel door, want ik moet mijn zaak staande houden."*

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten niet fysiek betrokken zijn. Dit heeft verschillende redenen. De respondenten bruisen van energie op hun werk, maar dat heeft dus niet te maken heeft met de marketingcommunicatie voor Villa ArenA, waar het binnen dit onderzoek wel omdraait. Wederom is aangegeven dat de hoofdkantoren van de winkels verantwoordelijk zijn voor de marketingcommunicatie en dat de respondenten daarom niet betrokken zijn bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA.

6.2.3 Emotionele betrokkenheid

Aan de hand van de resultaten uit het vorige hoofdstuk, is duidelijk naar voren gekomen dat respondenten het werk voor Villa ArenA nuttig en zinvol vinden. Een reden die hiervoor gebruikt is: *"Dat het succes van het winkelcentrum en de stabiele basis voor het personeel er op lange termijn vanaf hangt."* Ook geven respondenten aan het werk voor de marketingcommunicatie niet nuttig en zinvol te vinden, omdat zij dit niet aanleveren. Reden hiervan is, dat wederom de hoofdkantoren deze input leveren. Ook komt naar voren dat de marketingcommunicatie binnen Villa ArenA af en toe inspirerend is voor de respondenten, maar dat zij voornamelijk vinden dat er meer uit te halen valt. Wat ook sterk naar voren komt is dat respondenten zich niet trots voelen op het werk dat

zij voor de marketingcommunicatie voor Villa ArenA doen. Een reden die hiervoor genoemd is: *“Ik voer hier niks voor uit.”*

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de respondenten deels emotioneel betrokken zijn. Dit heeft verschillende redenen, wederom komt sterk naar voren dat de hoofdkantoren van de winkels verantwoordelijk zijn voor de marketingcommunicatie. En dat daarom de respondenten geen input leveren. Wel vinden zij de marketingcommunicatie van Villa ArenA nuttig en zinvol. Een reden die hiervoor gebruikt is: *“Dat het succes van het winkelcentrum en de stabiele basis voor het personeel er op lange termijn vanaf hangt.”*

6.3 Deelvraag 3

Wat zijn de wensen en behoeften van de winkeleigenaren en ondernemers op het gebied van communicatie met Villa ArenA?

De conclusie die uit deelvraag 3 kan worden getrokken, biedt duidelijk inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van communicatie met Villa ArenA. Wat opviel bij de resultaten is, dat een deel van de doelgroep aangeeft geen behoefte te hebben aan meer contact met het management van Villa ArenA. Een ander deel van de doelgroep, daarentegen, geeft aan wel behoefte te hebben aan meer contact met het management.

Uit bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd, dat Villa ArenA bij elke winkel kan controleren wat de behoeftes zijn en daarop inspelen. Zodoende houdt de organisatie rekening met de verschillende wensen en behoefte.

De doelgroep geeft tevens aan dat Villa ArenA moet communiceren om de winkeleigenaren en ondernemers te betrekken bij de marketingcommunicatieplannen. Uit de resultaten is gebleken dat er verschillende communicatievormen zijn aangegeven: terugkoppelingen kenbaar maken bij de ondernemers en bijeenkomsten houden waarbij de winkeleigenaren en ondernemers aanwezig moeten zijn. Duidelijkheid creëren en persoonlijk contact worden ook genoemd. Daarnaast is het belangrijk dat de inspraak van de ondernemers wordt meegenomen in de planning. Uit bovenstaande informatie kan de conclusie worden getrokken, dat wanneer Villa ArenA de betrokkenheid van de doelgroep wil waarborgen, zij bovenstaande punten zal moeten uitvoeren.

De doelgroep heeft door middel van de interviewtechniek cardsorting aangegeven, dat er verschillende communicatiemiddelen van toepassing kunnen zijn, om meer betrokkenheid te creëren bij Villa ArenA. De communicatiemiddelen die duidelijk naar voren kwamen, zijn:

- 1 keer per maand een nieuwsbrief, specifiek over de marketingdoelen en -plannen, om zo meer betrokken te raken bij Villa ArenA.
- Meer face-to-face afspraken, die door de organisatie met de doelgroep worden gemaakt.

Verder werd er nog een voorkeur voor de volgende marketingcommunicatiemiddelen nog aan bod:

- 1 keer per 3 maanden een vergadering.
- Een WhatsApp groep voor alle filiaaleigenaren binnen Villa ArenA.

- Slechts een klein geeft ook andere communicatiemiddelen aan, zoals 1 keer per maand een vergadering en 1 keer per maand een nieuwsbrief.

Uit bovenstaande informatie kan worden geconcludeerd, dat er de meeste behoefte is aan een nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen en face-to-face afspraken vanuit Villa ArenA. Ook wil de doelgroep dat er 1 keer per 3 maanden in een vergadering terugkoppeling plaatsvindt van de marketingplannen. En dat er overleg plaatsvindt met de winkeleigenaren, ondernemers en de hoofdkantoren van de winkels, zodat iedereen betrokken is.

De conclusies op de verbeterpunten met betrekking tot communicatie en betrokkenheid luiden:

Verbeterpunten met betrekking tot communicatie

Wat opvalt is dat verschillende vormen van communicatie de voorkeur hebben. Villa ArenA moet na een ondernemingsbijeenkomst de notulen/verslagen mailen, zodat elke ondernemer op de hoogte is van de plannen. Verder zijn ideeën genoemd op het gebied van het aantrekken van potentiële bezoekers. Villa ArenA moet deze ideeën meenemen en successen daarvan communiceren met de doelgroep.

Verbeterpunten met betrekking tot betrokkenheid

Wat opvalt is, dat ook bij dit punt veel verschillende ideeën naar voren komen. Villa ArenA moet de ideeën van de doelgroep meenemen in de beslissingen, die genomen worden met betrekking tot de marketingplannen en -doelen. De kwartaal- en jaarplannen moeten door Villa ArenA met de doelgroep worden gedeeld.

7. Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd dat Villa ArenA de winkeleigenaren en ondernemers op de hoogte moet brengen van de marketingcommunicatieplannen en -doelen. Door middel van 1 keer per maand een nieuwsbrief te sturen, die specifiek gaat over de marketingdoelen en -plannen. Villa ArenA moet de marketingstrategieën overleggen met twee andere partijen, te weten de fysieke winkels en de desbetreffende hoofdkantoren, om zo tot een duidelijke afstemming te komen. In dit overleg dient naar voren te komen wat de grenzen en mogelijkheden zijn binnen de organisatie. Het advies is om de ondernemingsbijeenkomst 1 keer in de 3 maanden te organiseren. Tijdens deze bijeenkomst is het van belang dat de ondernemers inspraak hebben in de gezamenlijke marketingplannen en -doelen. Een ander advies is, om iemand vanuit het management van Villa ArenA minstens 1 keer per week bij elke winkel langs te laten gaan om contact te leggen. Tevens luidt het advies, dat Villa ArenA de notulen van iedere ondernemingsbijeenkomst naar de winkeleigenaren en ondernemers e-mailt. Tot slot is het belangrijk om de volgende twee vervolgonderzoeken uit te voeren: hoe betrokkenheid te creëren en betrokkenheid meten bij andere winkelcentra.

7.1 Betrokkenheid

Aan de hand van hypothese 1 die getoetst is bij deelvraag 2 komt naar voren dat de doelgroep niet betrokken is op de drie vormen van betrokkenheid gebaseerd op de theorie van Welch (2011). Uit de interviews komt naar voren dat de doelgroep niet betrokken is bij de marketingcommunicatie van Villa ArenA, omdat de marketingcommunicatie vanuit de hoofdkantoren van de winkels wordt doorgestuurd naar de winkels. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA om te communiceren met de hoofdkantoren van de winkels over de marketingcommunicatie van Villa ArenA. De hoofdkantoren en de organisatie hebben dan de mogelijkheid om te overleggen over de marketingcommunicatie binnen Villa ArenA. De beslissingen die dan genomen worden, worden wederom gecommuniceerd naar de winkels binnen Villa ArenA.

Ook is te lezen uit de conclusies dat de doelgroep niet het gevoel krijgt invloed te hebben op de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA de winkeleigenaren en ondernemers meer het gevoel te geven, dat zij wel invloed hebben op de marketingcommunicatie. Dit kan door meer ideeën uit te voeren die bij de winkeleigenaren en ondernemers vandaan komen, zodat zij merken dat er naar hun ideeën geluisterd wordt.

Aan de hand van hypothese 3 die getoetst is bij deelvraag 1 komt naar voren dat Villa ArenA communiceert met de winkeleigenaren en ondernemers en dat dit zou moeten leiden tot een hogere betrokkenheid. Zoals is geconstateerd bij hypothese 2 is de doelgroep niet betrokken. Een conclusie die getrokken kan worden is, dat bij de lage betrokkenheid communicatie een kleine tot geen invloed heeft. In deelvraag 1 komt naar voren dat Villa ArenA op veel manieren communiceert, maar in deelvraag 2 blijkt dat de doelgroep niet betrokken is. In deelvraag 3 geeft de doelgroep wel aan wat de voorkeuren en behoeften zijn op het gebied van communicatie. Villa ArenA kan zich afvragen of communicatie helpt bij het bevorderen van de betrokkenheid. Om deze redenen is de aanbeveling voor Villa ArenA verder onderzoek te doen naar wat wel de betrokkenheid bevordert.

In deelvraag 4 komen de manieren van communiceren van andere woonwinkelcentra naar voren. Hieruit blijkt dat de woonwinkelcentra veel op dezelfde manieren communiceren. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA om nader onderzoek uit te voeren naar de mate van betrokkenheid bij deze specifieke woonwinkelcentra. Deze aanbevelingen zijn verder toegelicht in de laatste paragraaf 7.3 vervolgonderzoek.

Uiteindelijk is het belangrijk om in gedachte te houden dat binnen Villa ArenA alle winkels concurrenten van elkaar zijn (zie hoofdstuk 1 Probleemformulering). Het is daarbij van belang om te bedenken of het realiseerbaar is om betrokkenheid te creëren bij de doelgroep. Voornamelijk omdat het eigen belang van de winkels voorop staat dan het gezamenlijke marketingbelang.

Bovenstaande geeft antwoord op de doelstelling van dit onderzoek, die luidt:

Inzicht geven in hoe Villa ArenA de betrokkenheid bij de winkeleigenaren en ondernemers kan verhogen op het gebied van communicatie, teneinde de gezamenlijke marketingcommunicatie te verbeteren.

7.1.1 Communicatie

Aan de hand van hypothese 2 die getoetst is bij deelvraag 3 komt naar voren dat de winkeleigenaren en ondernemers verschillende voorkeuren en behoeften hebben met betrekking tot het management van Villa ArenA. In hoofdstuk 6 Conclusies komt naar voren dat sommige winkeleigenaren en ondernemers geen behoefte hebben aan meer contact met Villa ArenA. Daarentegen zijn er ook winkeleigenaren en ondernemers die wel behoefte hebben aan verschillende vormen van communiceren. In de vorige paragraaf is naar voren gekomen dat communicatie geen of een kleine factor speelt bij de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers met betrekking tot de marketingcommunicatie van Villa ArenA. Toch is er tijdens de interviews gevraagd wat de voorkeuren en behoeftes zijn op het gebied van communicatie bij de doelgroep.

Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA goed onderzoek te doen naar de behoefte van elke winkeleigenaar en ondernemer betreft de communicatie.

7.1.2 Contact

Uit het onderzoek komt naar voren dat Villa ArenA meer ondernemingsbijeenkomsten moet organiseren. Nu is de ondernemingsbijeenkomst 2 keer per jaar en dat is niet genoeg om de doelgroep te betrekken. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, om de ondernemingsbijeenkomst 1 keer in de 3 maanden te organiseren.

Tijdens deze bijeenkomst is het van belang dat de ondernemers inspraak hebben in de gezamenlijke marketingplannen en -doelen. Een optie is om op ideeën te stemmen, zodat elke winkel een eerlijke kans krijgt om een stem uit te brengen. Zo heeft de doelgroep het gevoel erbij te horen. In deze ondernemingsbijeenkomst komen de korte- en lange termijn marketingplannen aan bod.

Tevens is er een terugkoppeling van de vorige marketingdoelen en -plannen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de winkeleigenaren en ondernemers de behoefte hebben aan 1 keer per week persoonlijk contact. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, om iemand vanuit het management minstens 1 keer per week bij elke winkel langs te laten gaan om contact te leggen. Daarbij hebben sommige winkeleigenaren en ondernemers de behoefte aan meer face-to-face afspraken. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, dat met iedere winkeleigenaar en ondernemer moet afgestemd welke behoeften en voorkeuren er zijn op het gebied van persoonlijk contact.

7.1.3 De juiste communicatiemiddelen

Bovenstaande adviezen sluiten aan bij de aanbevelingen die zijn genoemd. Na het houden van de ondernemingsbijeenkomsten is het van belang dat de notulen, die gemaakt zijn van de bijeenkomsten, worden toegestuurd naar de winkeleigenaren en ondernemers. Niet elke winkeleigenaar of ondernemer kan altijd aanwezig zijn bij de bijeenkomsten, maar ziet wel het belang van het op de hoogte gehouden worden van deze bijeenkomsten. De notulen die gemaakt zijn tijdens deze ondernemingsbijeenkomsten, moeten gemaild worden naar alle winkeleigenaren en ondernemers,

zodat zij alsnog op de hoogte zijn en blijven van de plannen. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, dat de notulen van de ondernemingsbijeenkomsten bij de doelgroep terecht komen. Bij voorkeur via e-mail.

Zoals in de vorige paragraaf is geadviseerd, is het versturen van een maandelijkse nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen van belang om de winkeleigenaren en ondernemers te betrekken. De nieuwsbrief komt tot stand in het programma Laposta (Laposta, 2019). Villa ArenA maakt al gebruik van dit programma voor de andere nieuwsbrief, dus het management is al bekend met het programma en hoeft daarvoor geen nieuw programma te leren kennen.

Zoals is aangekaart in hoofdstuk 5 Conclusies zijn verschillende punten genoemd, die van belang zijn in de nieuwsbrief.

In deze nieuwsbrief komen de volgende onderwerpen naar voren:

- Visie, strategie en doelstellingen met betrekking tot de marketing
- Terugkoppelingen over behaalde (marketing)doelen
- Duidelijke bezoekersaantallen
- Onlinemarketing-ontwikkelingen

In het volgende hoofdstuk is deze nieuwsbrief verder toegelicht.

7.2 Vervolgonderzoek

Aan de hand van de aanbevelingen is het advies voor Villa ArenA om twee vervolgonderzoek te doen.

7.2.1 Hoe betrokkenheid te creëren

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat communicatie geen significante invloed heeft op de betrokkenheid. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, om nader onderzoek te doen naar wat de betrokkenheid dan wél kan beïnvloeden. Door gezamenlijke marketingcampagnes te voeren kan de organisatie meten welk effect dit heeft op de omzet. De gezamenlijk marketingcampagnes bestaan uit de ideeën van de winkeleigenaren en ondernemers. Zodat deze doelgroep het gevoel heeft en invloed heeft op de marketingcommunicatie. Hieronder staan verschillende ideeën.

7.2.1.1 Ideeën

1. Strandballen beplakken met het logo van Villa ArenA en uitdelen op het strand tijdens de zomer.
2. Samenwerken met grote partijen, zoals bijvoorbeeld Pathé, of een evenementenbureau dat concerten organiseert. Of bijvoorbeeld bekende acteurs inhuren, die handtekeningen kunnen uitdelen in Villa ArenA.
3. De Kunstacademie binnenhalen en dan een kunstevenement organiseren binnen het pand van Villa ArenA.

7.2.2 Betrokkenheid meten in andere winkelcentra

In dit onderzoek is naar voren gekomen hoe Rotterdam Alexandrium en De Markthal communiceren met hun winkeleigenaren en ondernemers. Hierin is niet duidelijk hoe betrokken die winkeleigenaren en ondernemers zijn. Om deze reden is de aanbeveling voor Villa ArenA, om dit onderzoek verder uit te diepen, om een beter beeld te creëren van de betrokkenheid in vergelijkbare winkelcentra.

8. Implementatie

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is de volgende implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het implementatiemodel *The 8-Step Change* van John Kotter (2012). Als communicatiemiddelen zijn de maandelijkse nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen en de notulen aan de hand van de ondernemingsbijeenkomsten geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen voornamelijk immateriële kosten, zoals tijd.

De totale opbrengsten zijn eerst immateriële opbrengsten, namelijk: directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen en indirecte baten: omzet verhoging.

8.1 8-Step Change Model

The 8-Step Change van John Kotter (2012) is ingezet als implementatiemodel. Dit model toont 8 stappen die nodig zijn om verandering in een organisatie te realiseren (Kotter, 2012). John Kotters model sluit aan bij hoe andere auteurs het belang van communicatie definiëren in hun managementtheorieën. In dit onderzoek staat het belang van communicatie centraal. In het model gaat het om de urgentie van verandering in een organisatie. De stappen die nodig zijn om verandering in een organisatie te realiseren zijn van toepassing binnen dit onderzoek. Daarmee is de urgentie binnen dit onderzoek: de betrokkenheid van de winkeleigenaren en ondernemers te genereren met betrekking tot de marketingcommunicatie bij Villa ArenA.

Stap 1: Creëren van urgentie

De eerste stap is volgens Kotter het belangrijkste. Door medewerkers de noodzaak en urgentie van de verandering te laten inzien, wordt er draagvlak gecreëerd. Een open, eerlijke en overtuigende dialoog is daarbij noodzakelijk. Zo worden de medewerkers overtuigd van het belang van handelen. Dat kan bijvoorbeeld door potentiële bedreigingen met hen te bespreken en met hen te discussiëren over mogelijke oplossingen (Toolshero, 2018). In dit onderzoek is het van belang, dat de winkeleigenaren en ondernemers de urgentie inzien van het aanleveren van content, voor de gezamenlijke marketingcommunicatie. Villa ArenA kan in de ondernemingsbijeenkomsten en maandelijkse nieuwsbrief communiceren wat de urgentie is van het aanleveren van content en wat het uiteindelijke doel daarvan is, namelijk het aantrekken van potentiële klanten, waardoor de kans op omzet vergroot (zie hoofdstuk 1 Probleemformulering).

Stap 2: Oprichten van leidende coalitie

Het is goed om een projectgroep op te richten, die zich bezighoudt met de veranderingen die de organisatie wil doorvoeren. Deze projectgroep leidt alle inspanningen en moedigt de medewerkers aan om mee te denken en mee te werken. Bij voorkeur is deze coalitie samengesteld uit medewerkers vanuit verschillende functies en posities, zodat alle medewerkers zich aan de groep kunnen optrekken en zich met de teamleden kunnen identificeren (Toolshero, 2018).

In dit onderzoek komt ook naar voren dat Villa ArenA een VCP heeft.

Dit wordt ook wel het bestuur genoemd. In het bestuur zitten leden van de management-organisatie en medewerkers van verschillende winkels. Elke winkeleigenaar en ondernemer kan deelnemen aan het bestuur. Het is aan Villa ArenA om via de maandelijkse nieuwsbrief en ondernemingsbijeenkomsten duidelijk te communiceren, dat nieuwe leden van harte welkom zijn en dat bijdragen aan bestuursbesluiten van belang is.

Stap 3: Creëren van een nieuwe visie

Door een visie helder te formuleren, wordt het voor iedereen duidelijk wat de organisatie binnen een afgesproken termijn wil bereiken. Daardoor worden veranderingen concreter en is er meer draagvlak om deze door te voeren. In de visie kunnen de ideeën van de medewerkers worden meegenomen en verwerkt, zodat zij de visie sneller zullen accepteren. Door aan de vastgestelde visie strategieën te koppelen, helpt dat medewerkers om hun doelen te bereiken (Toolshero, 2018). In de maandelijkse nieuwsbrief, die specifiek de marketingdoelen en -plannen behandelt, komt de visie van Villa ArenA naar voren. Het is van belang dat de visie bij elke winkeleigenaar en ondernemer bekend is, zodat iedereen weet welke kant de organisatie op wil.

Stap 4: Creëren van draagvlak

Het creëren van draagvlak en acceptatie van de visie is het belangrijkste doel van stap 4 van het Kotter *8-Step Change Model*. Dat wordt alleen bereikt door veel met medewerkers over de nieuwe visie te spreken en hun meningen, zorgen en angsten serieus te nemen (Toolshero, 2018). Binnen dit onderzoek staat communicatie met de winkeleigenaren en ondernemers centraal en daarom is deze stap ook zeer belangrijk. Door middel van de ondernemingsbijeenkomsten, face-to-face afspraken en het wekelijks opzoeken van elke winkel, kan de organisatie met de doelgroep communiceren over de visie, de vooruitgang en eventuele punten waar zij tegenaan lopen. Op deze manier is de drempel om met elkaar te communiceren zo laag mogelijk te houden.

Stap 5: Verwijderen van obstakels

Voor acceptatie van de verandering op alle niveaus, is het belangrijk om obstakels die de visie kunnen ondermijnen, te veranderen of desnoods te verwijderen. Door de dialoog met alle medewerkers aan te gaan, wordt het duidelijk wie zich verzet tegen de verandering. Om de visie onder de medewerkers aan te moedigen, helpt het om hun ideeën door te voeren en mee te nemen in de verandering (Toolshero, 2018). In het hoofdstuk 'Aanbevelingen' komt naar voren dat het van belang is, dat Villa ArenA met de winkeliers en de desbetreffende hoofdkantoren afstemt wat de marketingstrategieën

zullen zijn. In dit overleg dienen de grenzen en mogelijkheden binnen de organisatie te worden besproken.

Daarnaast is het tijdens de ondernemingsbijeenkomsten mogelijk om in te gaan op meningen van de winkeleigenaren en ondernemers. Het is belangrijk dat alle partijen achter dezelfde visie en marketingdoelstelling staan.

Stap 6: Zorg voor kortetermijnsuccessen

Door binnen het veranderingsproces kortetermijndoelstellingen op te stellen, wordt het voor medewerkers inzichtelijk wat er gebeurt. Als doelstellingen succesvol zijn afgerond, stimuleert dit medewerkers enorm om verder te bouwen. Door de medewerkers, die dichtbij het veranderingsproces staan te erkennen en te belonen, wordt het in alle lagen duidelijk dat het bedrijf een andere koers vaart (Toolshero, 2018). Tijdens de ondernemingsbijeenkomsten is het belangrijk om reeds behaalde doelen te evalueren. Doelen die succesvol zijn behaald, worden ook kenbaar gemaakt in de nieuwsbrief en verschijnen op het infobord bij de personeelsingang (zie bijlage 13). Op deze manier blijven de winkeleigenaren op de hoogte van de voortgang en dat stimuleert ook.

Stap 7: Consolideer verbeteringen

Volgens John Kotter mislukken veel veranderingstrajecten, omdat er te snel van een overwinning wordt uitgegaan. Maar verandering is een langzaam proces en maakt onderdeel uit van de totale bedrijfscultuur. Snelle overwinningen zijn slechts het begin van de veranderingen op lange termijn. Een organisatie moet daarom blijven zoeken naar verbeteringen (Toolshero, 2018). Villa ArenA kan bij elke ondernemingsbijeenkomst en nieuwsbrief de visie en doelen herhalen, zodat duidelijk is en blijft wat het uiteindelijke resultaat moet zijn. Op deze manier gaat de organisatie niet te diep in op de minder goede successen.

Stap 8: Borg de veranderingen

Pas wanneer een verandering deel uitmaakt van de kern van de organisatie, wordt het een onderdeel van de bedrijfscultuur. Dat gaat niet vanzelf. Normen en waarden moeten overeenkomen met de nieuwe visie en het gedrag van medewerkers moet hier automatisch op aansluiten. Medewerkers moeten de verandering blijven ondersteunen. Regelmatige evaluatie en gesprekken over de voortgang, helpen bij het consolideren van de verandering (Toolshero, 2018). In het hoofdstuk 'Aanbevelingen' komt naar voren dat Villa ArenA minstens 1 keer per week moet langsgaan bij de winkeleigenaren, om gesprekken te houden over de voortgang. Dit moet helpen bij het consolideren van de verandering.

8.2 Communicatiemiddelen

De communicatiemiddelen die geadviseerd zijn, zijn allereerst informierend. Dit zijn de maandelijkse nieuwsbrief, specifiek over de marketingdoelen en -plannen en de notulen die geschreven zijn bij de ondernemingsbijeenkomst. Het doel van het informeren is de doelgroep op de hoogte brengen en houden van de voorderingen op het gebied van marketing binnen Villa ArenA. Op deze manier wil de organisatie de winkeleigenaren en ondernemers betrekken bij de plannen en doelen. Tevens kunnen

de marketingmanager en center director via face-to-face contact, samen met de winkeleigenaren en desbetreffende hoofdkantoren, afstemmen wat de marketingdoelen zullen zijn.

8.3 Notulen van ondernemingsbijeenkomst

In het advies naar Villa ArenA komt naar voren dat de winkeleigenaren en ondernemers de notulen van de ondernemingsbijeenkomst willen ontvangen. Na het houden van de ondernemingsbijeenkomsten is het van belang dat de notulen van deze bijeenkomsten naar de winkeleigenaren en ondernemers worden gemaild. De winkeleigenaren of ondernemers kunnen namelijk niet altijd aanwezig zijn bij de bijeenkomsten, maar zij zien wel het belang van het op de hoogte zijn, van wat besproken is tijdens deze bijeenkomsten. Zie volgende bladzijde voor de dummy.

8.4 Nieuwsbrief met marketingcommunicatiedoelen en plannen

De nieuwsbrief kan 1 keer per maand worden verstuurd via e-mail. De nieuwsbrief komt tot stand in het programma Laposta (Laposta, 2019). Villa ArenA maakt gebruik van dit programma voor de andere nieuwsbrief. Op deze manier is Villa ArenA al bekend met het programma en hoeft daarvoor geen nieuw programma te leren kennen. Zie volgende bladzijde voor de dummy. In deze nieuwsbrief komen de volgende punten naar voren:

- Visie, strategie en doelstellingen met betrekking tot de marketing
- Terugkoppelingen met betrekking tot behaalde (marketing)doelen
- Duidelijke bezoekersaantallen
- Onlinemarketing-ontwikkelingen



Notulen ondernemingsbijeenkomst

Mei 2020

Aanwezig namens het bestuur: Marketingmanager, Center Director, Marketing stagiair

Aanwezig: 30 leden

Afwezig met kennisgeving: ...

1. Opening en mededelingen

De marketingmanager opent de ondernemingsbijeenkomst en heet iedereen welkom.

De terugkoppeling van de vorige marketingdoelen worden bekend gemaakt. Er wordt benoemd welke doelen hiervan zijn behaald en wat de volgende keer beter kan.

Het marketingdoel dat is besproken is het kinderplein.

Het kinderplein heeft zijn doel behaald.

2. Bespreken van volgende marketingdoel

Het volgende marketingdoel is het gebruik maken van billboards langs de weg. Uiterlijk 20 oktober 2019 moet door heel het land 600 billboards hangen met een advertentie van Villa ArenA. Lange termijn doel hierbij: naambekendheid vergroten van potentiële klanten.

3. Inspraak van leden

Bepaalde keukenzaken hebben meer ideeën over deze marketingdoel en gaat in gesprek met de marketingmanager om te kijken wat eventueel nog meer mogelijk is. Uiteindelijk wordt de keuze gemaakt om de focus in Amsterdam te leggen met het plaatsen van de billboards. De kosten hiervan moeten onder de 1000,- liggen. De marketingmanager moet nagaan of dit mogelijk is en komt hierop terug in de maandelijkse nieuwsbrief over de marketingdoelen en plannen.

Vervolgens wordt gestemd op een volgend marketingdoel. Deze luidt: flyeren in Amsterdam voor 17 november 2019. De kosten hiervan moeten afgestemd worden met de financieel adviseur van Villa ArenA. Hierover volgt meer informatie in de nieuwsbrief.

4. Afsluiting

De ondernemingsbijeenkomst wordt afgesloten door de marketingmanager en vraagt of er nog vragen zijn.



Vanuit de Villa

Mei 2020

Marketingdoelen en -plannen

Visie

Nader te bepalen



Strategie

1. Villa ArenA aanwezig op die plaatsen waaren de momenten waarop de doelgroep zich oriënteert
2. De potentiële klant is namelijk het best te beïnvloeden binnen de kanalen waar de oriëntatieaandacht het hoogst is
3. Op zo'n manier dat men geprikkeld wordt om Villa ArenA te bezoeken

Terugkoppeling

Kinderplein is succes! Met dank aan de volgende partijen:
- *Noemt partijen*

Positionering

Woonmall Villa ArenA is het mooiste woonwinkelcentrum waar iedereen terecht kan op het gebied van wonen & interieur.

Daarbij biedt Villa ArenA de beste keukenwinkels, badzaken, slaapkamerzaken, decoratiewinkels, kunstwinkels en woonwinkels waarbij inspiratie en expertise centraal staat.



Bezoekersaantallen

Deze maand ligt het aantal bezoekers op: *noemt aantal*

Online-marketingontwikkelingen

Per maand 25.000-30.000 bezoekers waarvan 40% via Google AdWords

Doelen

- Sales acties: 30 juli tot 26 augustus 2019

- Overige evenementen: workshops tijdens hemelvaart 2019



Facebook



Instagram



Website

8.5 Kosten en opbrengsten

8.5.1 Kosten- en batenanalyse

Voor de implementatie van dit plan moet er ruimte in het budget vrijgemaakt zijn. Hieronder staat een schematisch weergave van de kosten en baten per communicatieplan.

Wat	Planning	Wie	Kosten	Baten*
Nieuwsbrief specifiek over de marketingdoelen en -plannen	1 keer aan het eind van de maand	- Marketingmanager	Immateriële kosten: Tijd, 0,5 FTE Materiële kosten: Programma Laposta	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging
Overleg met hoofdkantoren en winkeliers	Per periode (in overleg met elke branche)	- Marketingmanager	Immateriële kosten: Tijd, 0,5 FTE	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging
Ondernemingsbijeenkomst	1 keer per 3 maanden	- Marketingmanager & center director	Immateriële kosten: Tijd, 0,5 FTE + 1,0 FTE Materiële kosten: Eten en drinken	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging
Op bezoek bij de fysieke winkels	1 keer per week	- Marketingmanager & center director	Immateriële kosten: Tijd, 0,5 FTE + 1,0 FTE	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging
Notulen van ondernemingsbijeenkomst sturen via e-mail	1 keer per 3 maanden	- Center director	Immateriële kosten: Tijd, 1,0 FTE	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging
Successen delen op infobord	1 keer per 3 maanden	- Marketingmanager	Immateriële kosten: Tijd, 0,5 FTE	Directe baten: doelgroep is op de hoogte van de marketingplannen. Indirecte baten: omzet verhoging

Tabel 2. Kostenplaatje

*De baten zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies van deelvraag 3. Deze communicatie(middelen) hebben de voorkeur bij de winkeleigenaren en ondernemers met betrekking tot de communicatie met Villa ArenA.

Literatuurlijst

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.
- Blau, P.M. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. New York, USA: Transaction Publishers.
- Bureau Zuidema. (2018, 27 juni). *Succesvolle communicatie tussen mannen en vrouwen? Dit is hoe het werkt!* Geraadpleegd op 3 februari 2019, van <https://www.zuidema.nl/blog/man-vrouwcommunicatie/>
- CBS. (2018, 20 December). *Ouderen kopen vaker online*. Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/ouderen-kopen-vaker-online>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. New York, USA: University of Rochester Press.
- Den Doppe, F. (2007). *De kracht van card sorting (case study)*. Geraadpleegd op 25 april 2019, van <https://www.den-dopper.com/2007/05/21/de-kracht-van-cardsorting-case-study/>
- DMG. (Z.d.). *DMG*. Geraadpleegd op 18 maart 2019, van <https://www.werkenbijdmg.eu/onze-merken/>
- Emerson, R. M. (1976). *Social Exchange Theory*. Annual Review of Sociology, Vol 2: pp. 335-362
- Feijt, A. (2017, 12 juni). *Kwalitatief onderzoek, hoeveel interviews heb je nodig?* Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.rcompany.nl/kwalitatief-onderzoek-hoeveel-interviews-heb-je-nodig/>
- Fredrickson, B.L. (2004). *The Broaden-and-build theory of positive emotions*. The Royal Society, pp. 1367-1377. Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693418/pdf/15347528.pdf>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*. Organizational Behavior and Human Performance, pp. 250-279. Geraadpleegd op 16 mei 2019, van http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer, The Netherlands: Vakmedianet.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Klépierre, z.j. a. *In brief*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <http://www.Klépierre.com/en/who-we-are/in-brief/>
- Klépierre, z.j. b. *Villa ArenA*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <http://www.Klépierre.com/en/centres/villa-arena/>
- Kotter, J.P. (2012) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press
- Krul, A. (2017, 7 april). *Hoe doe je deskresearch?* Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/hoe-doe-je-deskresearch/>
- Laposta. (2019). *Laposta- Gemakkelijk en gratis nieuwsbrieven versturen -*. Geraadpleegd op 11 april 2019, van <https://laposta.nl>
- Lazarus, R. S. (2003). *Does the positive psychology movement have legs?* Pp. 98-99. Psychological Inquiry, 14(2), 93-109

MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. London: Crown Copyright.

Markthal Rotterdam jaarverslag (2017). *Interne documentatie*. Rotterdam

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012) *Kwalitatief Marktonderzoek*. Noordhoff: Groningen, 3^e druk.

Moors, A. (2009). *Theories of emotion causation: A review*. Cognition & Emotion. 23(4), 625-662. Doi: 10.1080/02699930802645739

Pajmans, A (2011). *Gespreksvoering*. Geraadpleegd op 26 april 2019, van https://anthonypajmans.weebly.com/uploads/2/3/0/9/23090862/2011_2._gespreksvoering.pdf

Rotterdam Alexandrium jaarverslag (2018). *Interne documentatie*. Rotterdam

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrechtse Bevlogenheidschaal*. Geraadpleegd op 18 juli 2019, van https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test+Manuals/Handleiding_UBES.pdf

Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge, Groot-Brittannië: Cambridge University Press.

Toolshero. (2018, December 12). *Kotter 8 step change model*. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/8-step-change-model-kotter/>

Totta. (2015). *Totta Research*. Geraadpleegd op 16 juli 2019, van <https://www.totta.nl>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijk methoden voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgeverij.

Villa ArenA. (Z.d.). *Villa ArenA Winkels*. Geraadpleegd op 15 februari 2019, van <https://www.villaarena.nl/winkel/wonen>

Welch, M. (2011). *The Evolution of the employee engagement concept: communication implications*. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 16 No. 4, pp. 328-346.

Welch, M. and Jackson, P.R. (2007), "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 2, pp. 177-98.

Woonmall Villa Arena jaarverslag (2017). *Interne documentatie*. Amsterdam

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2007). *The role of personal resources in the job demands-resources model*. International Journal of Stress Management, 14, 121-141. Doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121