

“Marketing van een Fysiotherapiepraktijk onder de loep”



Onderzoek en aanbevelingen

Maaïke Deen

“Marketing van een Fysiotherapiepraktijk onder de loep”

Onderzoek en aanbevelingen

Naam: Maaïke Deen
Studie: Bedrijfskunde
Studentnummer: s0069884

Opdrachtgever: FRP
Begeleider: René Polman

Instantie: Universiteit Twente
Begeleider: Dr. Ir. Ton A.M. Spil
Meelezer: Dr. E. Constantinides

Datum: 15 juni 2009

Voorwoord

Op dit moment worden de laatste aanpassingen gedaan in het onderzoeksrapport. Het onderzoek is gedaan vanwege de afsluiting van de bacheloropleiding bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Fysiotherapie René Polmangelopen van oktober 2008 tot juni 2009. Deze tijdsperiode bleek langer dan van te voren ingeschat. De grootste moeite was er met het opstarten van het onderzoek. Waarschijnlijk is dit onder andere te wijten aan gebrek aan ervaring aangezien dit de eerste keer is dat ik onder begeleiding een groot project alleen heb uitgevoerd. Het was een belangrijke ervaring en tevens een goede les voor de aanpak van een masterscriptie.

Het doel was om een onderzoek te doen, en dat met deze onderzoeksresultaten een volgend onderzoek meer de diepte in zou kunnen gaan. Ik hoop dan ook dat Fysiotherapie René Polman het onderzoeksrapport goed kan gebruiken in de praktijk.

Ik wil als eerste mijn interne begeleider Ton Spil bedanken voor de hulp die ik van hem heb gekregen tijdens het onderzoek. Daarnaast wil ik de heer Constantinides bedanken voor het meelesen en het geleverde commentaar.

Ik wil tenslotte René Polman bedanken voor de kans die mij is geboden dit onderzoek te doen. Daarnaast wil ik hem en de andere fysiotherapeuten bedanken voor het begeleiden tijdens het onderzoek. Verder worden de mensen die de enquêtes hebben ingevuld bedankt. Zonder hen zou het niet mogelijk zijn geweest tot onderzoeksresultaten te komen. Veel plezier met het lezen.

Enschede, juni 2009.

Maike Deen

Managementsamenvatting

Het onderzoek dat centraal staat in dit rapport heeft plaatsgevonden bij Fysiotherapie René Polman. Fysiotherapie René Polman is een organisatie met een hoofdspecialisatie op het gebied van (top)sport, maar ook voor reguliere fysiotherapie-gerelateerde klachten kan men bij de organisatie terecht. Fysiotherapie René Polman heeft twee fysiotherapiepraktijken gevestigd op de Universiteit Twente en Saxion Hogeschool.

Sinds het proces van de commercialisering van de zorg, onder andere door het systeem van vrije prijsvorming voor de fysiotherapie, zal Fysiotherapie René Polman maatregelen moeten nemen om zichzelf te verkopen. De klant heeft meer macht gekregen en is niet langer afhankelijk van de huisarts voor doorverwijzing. In de oriënterende fase van het onderzoek bleek dan ook dat marketing een belangrijkere rol heeft gekregen dan voorheen. De kleine rol van marketing waar sprake van was voor het starten van het onderzoek bleek onder andere uit het feit dat de organisatie geen formeel marketingplan op papier heeft. In het onderzoek staat marketing daarom centraal met een nadruk op marketing-focuspunten die als meest effectieve punten voor het marketingbeleid worden gezien. Op deze manier kan men concurrentievoordeel opdoen. De gevonden marketing-focuspunten kan men toevoegen als belangrijk onderdeel van het marketingplan

Het onderzoek kent een exploratieve benadering met als doelen het vaststellen van de marketing-focuspunten voor het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie. Beide doelen zijn van groot belang in de nieuwe situatie voor continuïteit van de organisatie. Het onderzoek is in mindere mate gericht op de operationalisatie van marketingstrategieën. De onderzoeksvraag die daarom centraal staat in het onderzoek luidt: “in hoeverre kunnen de huidige marketing-focuspunten zoals toegepast bij Fysiotherapie René Polman locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden geoptimaliseerd om de klantloyaliteit verhogen en klantacquisitie van potentiële klanten binnen het verzorgingsgebied effectief te ondersteunen?” Deelvragen die onder andere worden gebruikt bij de beantwoording van deze hoofdvraag zijn: “Hoe belangrijk vinden werknemers, klanten en potentiële klanten de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten?”, “Hoe ervaren werknemers en klanten de situatie met betrekking tot de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten bij Fysiotherapie René Polman?” en “Welke sterktes en zwaktes m.b.t de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de werknemerstevredenheid, de klanttevredenheid en de potentiële klanttevredenheid over de huidige marketingfocuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?”

Om bovenstaande vragen te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksbenaderingen als een literatuurstudie, interviews en enquêtes. De enquêtes zijn als onderzoeksinstrument opgesteld aan de hand van passende theorieën en modellen. Deze zijn opgesteld voor drie verschillende doelgroepen: de werknemers van Fysiotherapie René Polman, de klanten en de potentiële

klanten. De constructen die zijn opgesteld in de enquêtes komen uit het Customer Equity model van Rust et al. (2000), het marketing mixmodel 6-C van respectievelijk Kotler & Clarke (1987), Cooper (1994), Damhuis et al. (2005), (Heuvel 2005) en Lauterborn (1990) en het English (2000) en het marketingmix 4-R van English (2000). De constructen uit de modellen die worden onderzocht zijn van het Customer Equity model: *value equity*, *brand equity* en *retention equity* en bijbehorende subconstructen. Het 6-C model is een dienstenmarketingmix opgesteld uit de klantwaarden: *communication*, *customer care*, *customer need*, *customer experience*, *convenience* en *cost to customers*. Het 4-R model bestaat uit de constructen *relevance*, *response*, *relationships* en *results*. Door middel van het opstellen van subconstructen en de bijbehorende items zijn de constructen geoperationaliseerd.

De analyse laat zien dat voor de werknemersgroep de volgende marketing-focuspunten het meest van belang zijn: *relevance* (luisteren naar de klant/begrijpen van de klant, toepassen van een individuele benadering), *results* (mond-tot-mond reclame, aannemen en behoud vakbekwame mensen), *customer need* (uitgebreidheid en uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden, de rol van de huisarts bij doorverwijzing), *communication c1: klant en fysiotherapeut* (luisteren/begrijpen van de klant en het toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut) en *quality* (service product, service levering, service-ontwerp, service omgeving).

Voor de klantengroep zijn de belangrijkste marketing-focuspunten: *relevance* (luisteren naar de klant/begrijpen van de klant, toepassen van een individuele benadering), *convenience* (locatie, bereikbaarheid, gebruiksgemak, beschikbaarheid), *communication C1 klant en fysiotherapeut* (luisteren/begrijpen van de klant en het toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut), *results* (mond-tot-mond reclame, aannemen en behoud vakbekwame mensen), *response R2: waarmaken van verwachtingen*.

Voor de potentiële klanten groep zijn de volgende marketing-focuspunten het meest van belang: *relevance* (luisteren naar de klant/begrijpen van de klant, toepassen van een individuele benadering), *results* (mond-tot-mond reclame, aannemen en behoud vakbekwame mensen), *quality* (het service product, de service levering, het service-ontwerp, de service omgeving), *customer care* (de service levering) en *customer perception of brand ethics* (het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie door de fysiotherapiepraktijk, het aannemen van vakbekwame mensen en het bekend staan van de organisatie als goede werkgever) Met de volgende marketing-focuspunten kunnen deze marketing-focuspunten het beste worden overgebracht op de potentiële klanten: *customer need* (doorverwijzing van de huisarts) *response r2: creëren van verwachtingen* (het hebben van een goed imago), *customer attitude towards the brand* (uitstralen boodschap in de naam, verwachtingen opwekken met de naam), *customer brand awareness* (positieve publiciteit), *communication c4: tussen potentiële klant en fysiotherapiepraktijk* (mogelijkheden en inhoud van de website, het vinden van de naam Fysiotherapie René Polman op het internet)

Een eerste aanbeveling is dat het marketingbeleid het beste nadruk zou kunnen leggen op de bovengenoemde belangrijkste marketing-focuspunten van klanten en potentiële klanten.

Tenslotte kunnen de volgende conclusies worden gebruikt voor het beantwoorden van de hoofdvraag en het geven van aanbevelingen.

De werknemerstevredenheid is in de huidige situatie voldoende. Dit komt door het uitblijven van de grootste zwaktes. De volgende zwaktes geven de optimaliseringsmogelijkheden aan voor een verbetering van interne marketing: *quality* (begrijpen van klanten en de behandelingsomgeving) *convenience* (bereikbaarheid van de praktijk), *customer perception of brand ethics* (vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie en de manier waarop de werknemers behandeld worden), *customer need* (mate van doorverwijzing door de huisarts), *communication c1: klant en fysiotherapeut* (tweerichtingsverkeer van communicatie, proactieve houding van de fysiotherapeut communicatie buiten de afspraak om), *response r2: waarmaken van verwachtingen* (imago) *relevance* (begrijpen van klanten) en *customer care* (vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie, klantendatabases voor het vertrouwelijk opslaan van klanteninformatie).

De klanttevredenheid blijkt in de huidige situatie over het algemeen positief. Dit komt door de aanwezigheid van een aantal belangrijke sterktes en de afwezigheid van de belangrijkste zwaktes.

De belangrijkste optimaliseringsmogelijkheid voor klanttevredenheid blijkt uit een zwakte van het marketing-focuspunt: *quality* (bekend zijn van de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden, de behandelingsomgeving, zoeken naar achterliggende oorzaken)

Over het algemeen is de potentiële klanttevredenheid groot. Dit kan worden geconcludeerd uit de aanwezigheid van vele belangrijke sterktes gebaseerd op de belangen van potentiële klanten en de ervaring van klanten. De optimaliseringsmogelijkheden liggen bij de marketinginstrumenten: *cost to customers/price* (prijs van de behandeling, bijkomende kosten) en *customer perception of brand ethics* (bekend staan als goede werkgever komt niet goed naar voren en garanties). Men zal dus ervaringscijfers moeten krijgen van *goed* i.p.v. *voldoende* bij de marketing-focuspunten van de werknemers, klanten en potentiële klanten.

Naast de optimaliseringsmogelijkheden en het gebruiken van de meest effectieve marketing-focuspunten zijn de overige aanbevelingen: het opstellen van een marketingplan, het goed doorbespreken van dit plan met alle werknemers en het trekken van een lijn tussen de praktijken op het gebied van het marketingbeleid en het uitstralen van werknemerstevredenheid. Vervolg onderzoek zou kunnen kijken hoe de marketing-focuspunten zouden kunnen worden geoperationaliseerd tot marketingstrategieën.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Introductie.....	Blz: 10
1.1 Inleiding.....	Blz: 10
1.2. Aanleiding van het onderzoek.....	Blz: 10
1.3 Organisatiebeschrijving	Blz: 10
1.3.1. Inleiding organisatiebeschrijving.....	Blz: 11
1.3.2. Fysiotherapie Enschede	Blz: 11
1.3.3. Fysiotherapie René Polman.....	Blz:11
1.4 Onderzoeksprobleem.....	Blz: 13
1.4.1 Theoretische en maatschappelijke relevantie.....	Blz: 13
1.4.2. Definïering en verantwoording van de hoofdvraag.....	Blz: 15
1.5 Focus van het onderzoek.....	Blz:17
1.6 Opbouw van de scriptie.....	Blz: 17
Hoofdstuk 2: Methodologie.....	Blz:18
2.1 Inleiding methodologie.....	Blz:18
2.2 Type onderzoek en onderzoeksbenadering.....	Blz: 18
2.3 Vooronderzoek.....	Blz: 19
2.4 Onderzoek.....	Blz: 19
2.5 Operationalisatie.....	Blz: 20
2.6 Dataverzameling.....	Blz: 20
2.7 Enquêteconstructie.....	Blz: 20
2.8 De enquête: onderzoeksrespons.....	Blz: 22
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader.....	Blz: 23
3.1 Inleiding theoretisch kader	Blz: 23
3.2 Marketing	Blz: 23
3.3 Marketing doel:.....	Blz:24
3.4 Marketing-focuspunten.....	Blz: 25
3.4.1 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model	Blz: 26
3.4.1.1 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Value equity	Blz: 27
3.4.1.2 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Brand equity	Blz: 28
3.4.1.3 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Retention equity	Blz: 30
3.4.2 Marketing-focuspunt: Marketing Mix	Blz: 32
3.4.2.1 Marketing-focuspunt: Marketingmix: 6-C Model	Blz: 33

3.4.2.2	Marketing-focuspunt: Marketingmix: Het 4-R model	Blz: 34
3.5.	Overzicht (sub)constructen.....	Blz: 36
Hoofdstuk 4: Analyse.....		Blz: 38
4.1	Inleiding: Analyse.....	Blz: 38
4.2	Interne analyse werknemers.....	Blz: 39
4.2.1	Constatering belangen:	Blz: 40
4.2.2	Constatering belangen:	Blz: 41
4.2.3	Constatering ervaringen:	Blz :41
4.2.4	Constatering ervaringen:	Blz: 42
4.2.5	Werknemerstevredenheid:	Blz: 43
4.2.6	Constatering sterktes en zwaktes.....	Blz: 44
4.2.7	Conclusie interne analyse	Blz: 45
4.3	Externe analyse: klanten:	Blz: 46
4.3.1	Constatering belangen:	Blz: 47
4.3.2	Constatering belangen:	Blz: 48
4.3.3	Constatering ervaringen:	Blz:49
4.3.4	Constatering ervaringen:	Blz: 50
4.3.5	Klanttevredenheid:	Blz: 50
4.3.6	Constatering sterktes en zwaktes:.....	Blz: 51
4.3.7	Conclusie externe analyse.....	Blz: 53
4.4	Externe analyse: potentiële klanten:	Blz: 54
4.4.1	Constatering belangen:	Blz: 55
4.4.2	Constatering belangen:	Blz: 55
4.4.3	Potentiële klanttevredenheid	Blz:56
4.4.4	Constatering sterktes en zwaktes met toelichting.....	Blz: 57
4.4.5	Conclusie externe analyse potentiële klanten:	Blz: 59
Hoofdstuk 5:Conclusie.....		Blz: 61
5.1	Inleiding conclusie:	Blz: 61
5.2	Conclusie werknemerstevredenheid en interne marketing:	Blz: 61
5.3.	Conclusie klantloyaliteit:	Blz: 62
5.4.	Conclusie: klantacquisitie:	Blz: 64
Hoofdstuk 6: Aanbevelingen.....		Blz: 66
6.1	Basis aanbevelingen.....	Blz: 66
6.2	Verhogen klantloyaliteit.....	Blz: 67
6.3	Ondersteunen klantacquisitie.....	Blz: 69

Literatuur.....	Blz: 71
------------------------	----------------

Bijlagen

<i>Bijlage 1: Theoretisch kader extra informatie.....</i>	<i>Blz: 74</i>
<i>Bijlage 2 Onderbouwing modellen.....</i>	<i>Blz:77</i>
<i>Bijlage 3: Belangrijkste en minste belangrijke (sub)constructen per model.....</i>	<i>Blz:80</i>
<i>Bijlage 4: Rapportcijfers uit belang- en ervaringscores per item.....</i>	<i>Blz:83</i>
<i>Bijlage 5: Gewenste- en ervaringsrapportcijfers werknemers.....</i>	<i>Blz:96</i>
<i>Bijlage 6: Gewenste- en ervaringsrapportcijfers klanten.....</i>	<i>Blz:97</i>
<i>Bijlage 7: Gewenste- en ervaringsrapportcijfers potentiële klanten.....</i>	<i>Blz:98</i>
<i>Bijlage 8: Ervaringsantwoorden van werknemers en klanten</i>	<i>Blz:99</i>
<i>Bijlage 9: Sterktes en zwaktes werknemerstevredenheid en toelichting.....</i>	<i>Blz:102</i>
<i>Bijlage 10 Sterktes en zwaktes klantstevredenheid en toelichting:.....</i>	<i>Blz: 106</i>
<i>Bijlage 11: Sterktes en zwaktes potentiële klanttevredenheid en toelichting</i>	<i>Blz:110</i>
<i>Bijlage 12: Begeleidende brief werknemers.....</i>	<i>Blz: 114</i>
<i>Bijlage 13:Begeleidende brief klanten.....</i>	<i>Blz:115</i>
<i>Bijlage 14:Begeleidende brief klanten uitleg enquête.....</i>	<i>Blz:116</i>
<i>Bijlage 15:Begeleidende brief potentiële klanten.....</i>	<i>Blz: 117</i>
<i>Bijlage 16:Begeleidende brief potentiële klanten uitleg enquête.....</i>	<i>Blz:118</i>

Hoofdstuk 1: Introductie

1.1 Inleiding

Ter afsluiting van de bacheloropleiding *bedrijfskunde* aan de Universiteit Twente wordt er een bacheloropdracht uitgevoerd voor FRP (verder te noemen: FRP) in de vorm van een empirisch onderzoek, gebaseerd op directe en indirecte waarnemingen.

In dit introductie hoofdstuk wordt informatie verschaft over de basis van het onderzoek.

Informatieverschaffing vindt ten eerste plaats door middel van een beschrijving van de aanleiding van het onderzoek. Daarna wordt een organisatie beschrijving gegeven waarbij de belangrijkste aspecten van de organisatie aan bod komen. Vervolgens zal het onderzoeksprobleem aan bod komen waarbij de hoofdvraag die zal worden beantwoord in het onderzoek de revue passeert. Tenslotte zal er een onderzoeksmodel gepresenteerd worden. Dit model is bedoeld om een uiteindelijk en duidelijk overzicht te geven van wat er precies behandeld zal worden en in welke volgorde.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Op 1 februari 2005 is er een experiment gestart voor de vrijgevestigde fysiotherapeuten. Het experiment moest fysiotherapeuten perspectief bieden op het gebied van innovatie, variatie in het aanbod en ondernemerschap (Motie Schipper, 2003). Volgens het monitorrapport heeft het experiment een aantal verbeteringen gebracht op het gebied van prijsontwikkeling, prijstransparantie, administratieve lasten en is er een landelijke set van prestatie-indicatoren in ontwikkeling om de transparantie op het gebied van kwaliteit te vergroten. Op basis van deze bevindingen heeft de minister van Volksgezondheid en Welzijn Ab Klink opdracht gegeven om per 1 januari 2008 het experiment om te zetten in een systeem van vrije prijsvorming bij de fysiotherapie. Deze verandering dwingt FRP tot het nemen van maatregelen op het gebied van innovatie, variatie in het aanbod en ondernemerschap. Een groot verschil met voorheen is bijvoorbeeld het feit dat het niet langer het geval is dat slechts de huisarts de patiënt doorstuurt naar een bepaalde fysiotherapiepraktijk. De klant heeft zelf de keuzemogelijkheid gekregen tot het kiezen van een fysiotherapiepraktijk. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de klant meer macht heeft gekregen. Om de klanten aan te trekken, te laten kiezen voor de fysiotherapiepraktijk en vervolgens te behouden zal Fysiotherapiepraktijk René Polman haar diensten op een juiste manier moeten verkopen en vervolgens moeten uitvoeren. Samengevat kan het proces van “het in de markt zetten van diensten als een te verkopen product” worden beschreven als het proces van commercialisering van de zorg.

1.3 Organisatiebeschrijving

Een organisatiebeschrijving van FRP is een noodzakelijke voorwaarde voor het verkrijgen van bedrijfskundige basis inzichten in de organisatie die noodzakelijk zijn om het verdere onderzoek op een juiste manier uit te voeren. In deze paragraaf staat daarom een beknopte organisatiebeschrijving van FRP centraal.

1.3.1 Inleiding organisatiebeschrijving

De organisatie, FRP, is een opzichzelfstaande onderneming binnen de organisatie Fysiotherapie Enschede. Er zal ten eerste een korte beschrijving worden gegeven van Fysiotherapie Enschede, daarna volgt een beschrijving van FRP welke centraal staat in het onderzoek.

1.3.2 Fysiotherapie Enschede

Fysiotherapie Enschede is in 1979 opgericht door René Polman. In de loop van de jaren is de organisatie uitgegroeid tot een organisatie van verschillende fysiotherapiepraktijken met vestigingen verspreid door Enschede. Fysiotherapie Enschede heeft in totaal zeventien medewerkers. Iedere praktijk biedt diensten aan die gebaseerd zijn op haar eigen specialisatiegebied. De specialisatie gebieden zijn onder andere; manueel therapie, bekken fysiotherapie, lymfetherapie, bedrijfsfysiotherapie, arbeidsfysiotherapie, testen en meten, trainingsgroepen en algemene fysiotherapie. Er worden zowel individuele als groepstherapieën gegeven. Verder worden er colleges, lessen en voorlichtingsdemonstraties gedaan op verschillende opleidingen als bijvoorbeeld het Cios. Tenslotte doet de organisatie onderzoek op verschillende gebieden.

Fysiotherapie Enschede kent een aantal samenwerkingsverbanden met verschillende bedrijven op het gebied van bedrijfsfysiotherapie. Daarnaast heeft Fysiotherapie Enschede samenwerkingsverbanden (door middel van kennis- en behandelcentra) met verschillende organisaties op het gebied van cultuur in Enschede zoals het Orkest van het Oosten, het conservatorium en de muziekschool.

1.3.3 Fysiotherapie René Polman

FRP is een organisatie bestaande uit twee praktijken. Deze praktijken, *Universiteit Twente* en *Saxion Hogeschool*, zijn gevestigd op de campus van Universiteit Twente te Enschede en in het hoofdgebouw van Saxion Hogeschool Enschede in het centrum van Enschede. Op dit moment is de praktijk Universiteit Twente gevestigd op een tijdelijke locatie. In december 2009 zal de praktijk verhuizen naar een nieuwe locatie op de campus van Universiteit Twente.

Sinds 1992 is René Polman het sturende orgaan van de locatie Universiteit Twente en sinds 2007 tevens van Saxion Hogeschool Enschede.

FRP heeft een hoofdspecialisatie op het gebied van (top)sport, waarbij gedacht kan worden aan blessure behandeling, revalidatie en blessure preventie, testen en meten bij verschillende klachten en blessures, medische fitness, maar men kan ook voor algemene- en manuele fysiotherapie terecht bij FRP. Bij specifieke klachten die buiten de specialisaties vallen van FRP, kan men de klant doorverwijzen naar de meeste gespecialiseerde praktijk van een van de praktijken van Fysiotherapie Enschede.

Net als Fysiotherapie Enschede kent FRP een aantal samenwerkingsverbanden. Dit zijn samenwerkingsverbanden op het gebied van sport en topsport (Sportfysio-Oost) en schouder specialisatie (Schouder Netwerk Twente). Fysiotherapeuten die zijn aangesloten bij Schouder Netwerk Twente hebben cursussen gevolgd waarin de kennis en vaardigheden over aandoeningen van de schouder, onderzoekstechnieken en behandelingsmogelijkheden worden gedoceerd.

FRP heeft de volgende missie vastgesteld:

“preventieve en curatieve zorg optimaliseren met als doelgroepen de studenten en medewerkers van verschillende opleidingsinstituten waar de praktijk aan verbonden is”.

Over de visie en doelen van FRP kan het volgende worden vermeld.

Er is geen op papier vastgestelde visie vastgesteld bij FRP. Wel heeft de organisatie een aantal doelen. De doelen die FRP nastreeft zijn onder andere:

-continue kwaliteitsverbetering van de geleverde zorg

-opleidingsverbetering van de eigen medewerkers

-verbeteren van werken volgens een multidisciplinaire samenwerking.

FRP probeert zich te onderscheiden van concurrenten door zich te richten op kennis en kwaliteit van de geleverde zorg. Dit wordt volgens Rene Polman onder andere gedaan door continue scholing en bijscholing van de medewerkers. Hoe vaak deze (bij)scholing plaatsvindt, wisselt per specialisatie.

FRP heeft per praktijk ongeveer tien tot twintig nieuwe klanten per week. Dit aantal is afhankelijk van de tijd van het jaar. De gemiddelde behandelingsduur per klant is ongeveer 8.5 behandelingen. Dit aantal valt binnen de standaard tien behandelingen die gemiddeld vergoed worden door verzekeraars.

Op dit moment kent de organisatie de volgende klantengroepverdeling:

Tabel 1: Klantengroepverdeling FRP

<u>Geslacht:</u>	± 55% vrouw	± 45% man	
<u>Woonplaats:</u>	± 99% Enschede	± 1% overige	
<u>Leeftijd:</u>	± 60% student	± 30% dertigers	± 10% overige
<u>Verwijzing</u>	± 15% via de huisarts	± 85% overige	

Uit de klantengroepverdeling is de volgende informatie af te leiden. De klanten van FRP zijn vaker van het vrouwelijke geslacht. Verder komt bijna 100% van de klanten uit Enschede. De wens bestaat ook klanten uit Hengelo te krijgen, dit mede vanwege het feit dat de praktijk Universiteit Twente dicht bij Hengelo ligt. De huisarts is naar schatting verantwoordelijk voor het doorsturen van 15% van de klanten. De geschatte overige 85% wordt volgens René Polman bepaald door aanbevelingen door mond-tot-mond reclame, via sportclubs, trainers van sportclubs, internet en de telefoongids.

Er werken vijf werknemers bij de praktijk Universiteit Twente en twee werknemers bij de praktijk Saxion Hogeschool. Over de communicatie tussen de werknemers kan het volgende worden geschreven. De organisatie probeert één keer per maand een formeel werkoverleg te voeren. Informeel gebeurt dit veel vaker. Verder is er geen officiële medezeggenschapsraad maar iedere werknemer heeft volgens René Polman een grote mate van inbreng. Volgens Rene Polman kent de organisatie over het algemeen een horizontale structuur. Dit komt volgens hem door het feit dat er geen sprake is van hiërarchische verhoudingen tussen de werknemers.

Tenslotte rest nog een korte beschrijving van het huidige marketingbeleid binnen de organisatie.

René Polman is zelf hoofdverantwoordelijke als het gaat om marketing. Met het groter worden van de organisatie is deze verantwoordelijkheid meer verdeeld over alle werknemers van de praktijken. De locatie Saxion Hogeschool is zelf redelijk autonoom als het gaat om het te voeren marketing beleid. De autonomie houdt op als het gaat om de kosten die gemaakt worden bij het marketingbeleid. Saxion Hogeschool moet zich houden aan het budget dat is opgesteld door René Polman zelf. Het belangrijkste punt dat vermeld moet worden is dat FRP marketing toepast in de organisatie maar geen formeel marketingplan heeft.

1.4 Onderzoeksprobleem

René Polman en andere werknemers hebben in gesprekken aangegeven dat hun fysiotherapiepraktijk een goed bezochte fysiotherapiepraktijk is. Echter, er is nog steeds een bepaalde mate van ontevredenheid over bepaalde marketing gerelateerde aspecten als bijvoorbeeld de herkenning van het product van Fysiotherapiepraktijk René Polman door de klant, de promotie die hierbij komt kijken en vooral de (potentiële) klanten kennis. Vragen die in de gesprekken aan bod kwamen zijn onder andere: “welke factoren bepalen of een klant bij ons terug komt bij nieuwe klachten?”, “Herkent de potentiële klant de mogelijkheden van het product van Fysiotherapie praktijk René Polman tijdens het keuzeproces?”, “Waarom kiezen mensen voor een bepaalde fysiotherapiepraktijk?”. Dit zijn slechts enkele vragen die vrijwel allemaal te herleiden zijn naar marketing en het daarbij horende ontbreken van (potentiële) klantenkennis. FRP heeft in het huidige beleid nog geen marketingplan op papier staan. Verbetering van de kennis over ten eerste de (potentiële) klant en de focuspunten voor marketing die hieruit naar voren komen, ten tweede de in te gebruiken marketing-focuspunten en het vastleggen van de gevonden kennis door middel van een formeel marketing plan zou moeten leiden tot een optimalisering van het behoud en tevreden houden van bestaande klanten (klantenloyaliteit) en het aantrekken van potentiële klanten. (klantacquisitie).

Het onderzoeksprobleem ontstaat tevens uit de aanleiding(en) van het onderzoek. De aanleiding van het onderzoek is zoals gebleken het systeem van vrije prijsvorming en de toename van de macht van de klant die er toe hebben geleid dat FRP maatregelen moet treffen wat betreft het verkopen van haar diensten bijvoorbeeld door middel van marketing. Om dit proces op een juiste manier te ondersteunen is het ten eerste van belang (potentiële) klanten kennis te vergaren om er achter te komen welke marketing-focuspunten het beste kunnen worden toegepast. Ten tweede moet er onderzocht worden hoe de eigen werknemers tegen het gebruik van marketing aankijken. Met deze twee aspecten in het achterhoofd komt men tot de globale doelstelling van het hoofdstuk. Deze doelstelling zal aan de hand van de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie geconcretiseerd worden.

1.4.1 Theoretische en maatschappelijke relevantie

Theoretisch gezien is het maatschappelijke doel van een onderzoek het nut van de onderzoeksresultaten voor de opdrachtgever en eventueel aan de maatschappij in zijn geheel. (Geurts 1999) In de praktijk, is het maatschappelijke doel van dit onderzoek om Fysiotherapiepraktijk René Polman locaties UT en Saxion hogeschool Enschede door middel van intern en extern onderzoek te helpen bij het onderzoeken, verbeteren

en dus effectiever maken van de toe te passen marketing-focuspunten voor marketingstrategieën waarbij het eerste doel is de klantenloyaliteit van Fysiotherapiepraktijk René Polman te verhogen. Hoe kan Fysiotherapiepraktijk René Polman zijn huidige klanten tevreden houden? Hoe kun je ervoor zorgen dat klanten bij (nieuwe) andere en/of chronische klachten opnieuw zullen kiezen voor Fysiotherapiepraktijk René Polman? Voor het onderzoek naar deze klantenloyaliteit ligt de focus op het ontdekken van een aantal factoren. De eerste factor is het achterhalen van het belang dat klanten hechten aan verschillende marketing-focuspunten. De tweede factor betreft de manier waarop de klant tegen dezelfde marketing focuspunten aankijkt zoals zij nu worden toegepast bij Fysiotherapie Praktijk René Polman.

Het tweede doel is om potentiële klanten uit het verzorgingsgebied aan te trekken, ook wel het versterken van klantacquisitie, zodat deze potentiële klanten kiezen voor Fysiotherapiepraktijk René Polman. Dit tweede doel tracht de problemen die nu bestaan op het gebied van klantacquisitie door middel van te verminderen. In het klantenacquisitie doel ligt de focus dus op het ontdekken van factoren die bepalend zijn voor het kiezen van een bepaalde fysiotherapeut. De marketing-focuspunten die bij de doelen “ versterken klantloyaliteit en klantacquisitie” ten grondslag liggen hebben wellicht een ondersteunende werking op het ondernemerschap van de fysiotherapeuten bij Fysiotherapie René Polman zoals bedoeld was met het laten ontstaan van de vrije prijsvorming op de markt van de Fysiotherapiepraktijk.

Voor het behalen van het doel is het van belang de opgedane kennis uit de klanten groep en de potentiële klanten groep met betrekking tot de marketing-focuspunten te vergelijken met de manier waarop de werknemers van FRP aankijken tegen het belang van deze marketing-focuspunten en de manier zoals ze worden toegepast in de organisatie in de huidige situatie. Op die manier kan men zien waar de huidige situatie wat betreft marketing verbeterd kan worden. Tevens kan met de onderzoeksresultaten en aanbevelingen een bijdrage worden geleverd aan de verbetering van (potentiële) klanteninzicht wat betreft marketing-focuspunten, en daarop gebaseerde marketingstrategieën in de branche van de fysiotherapie in zijn geheel.

Naast het beschrijven van het maatschappelijke doel van het onderzoek is het van belang te kijken naar het wetenschappelijke doel. Met het wetenschappelijke doel wordt het nut van resultaten van het onderzoek voor de wetenschap bedoeld. (Geurts 1999) Het wetenschappelijk doel in dit onderzoek is door middel van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek nieuwe inzichten en kennis te genereren door het gebruik van onder andere bestaande kennis en deze vervolgens toe te passen op het onderzoeksgebied namelijk die van de branche van de fysiotherapie en daarmee het bestaande kennisprobleem van de organisatie op te lossen. In principe komt het dus neer op het toepassen van marketingmodellen naar het organisatiegebied van de fysiotherapiezorg. Hierbij gaat het in eerste instantie niet om de toetsing van deze modellen. Men kan wel achterhalen of de marketingtheorie, zoals die vooral wordt toegepast buiten de zorgbranche, passend is voor het oplossen van de problemen binnen de fysiotherapiebranche en het doen van goede aanbevelingen. Op die manier komt men er achter of de theorie volledig is of dat er hiaten in de theorie te vinden zijn. De uitkomsten van het onderzoek kunnen vervolgens voor fundamenteel wetenschappelijk onderzoek van belang zijn.

Doormiddel van de eerder genoemde probleemformulering en doelstellingen kan een probleemstelling worden geformuleerd. De probleemstelling, en daarmee dus ook de hoofdvraag, luidt als volgt:

In hoeverre kunnen de huidige marketing- focuspunten zoals toegepast bij Fysiotherapie René Polman locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden geoptimaliseerd om de klantloyaliteit te verhogen en klantacquisitie van potentiële klanten binnen het verzorgingsgebied effectief te ondersteunen.

1.4.2 Definiëring en verantwoording van de hoofdvraag

Om algemene duidelijkheid van de hoofdvraag te garanderen is het van belang de definiëring van enkele begrippen zoals die worden genoemd in de hoofdvraag, vast te stellen.

De huidige marketing-focuspunten betreft kort gezegd de manier waarop FRP marketing toepast gebaseerd op de focuspunten en de invulling van deze focuspunten op het moment dat dit onderzoek bezig is namelijk van oktober 2008 tot mei 2009. In het theoretisch kader wordt een uitgebreidere beschrijving gegeven.

Er is voor twee locaties namelijk *Universiteit Twente* en *Saxion Hogeschool* gekozen om meerdere redenen. De eerste reden is het reduceren van complexiteit. Het gaat hier namelijk om een bacheloropdracht, en een bredere focus op Fysiotherapie- Enschede, waar FRP onderdeel van is, zou te complex kunnen worden waardoor er naar verhouding teveel tijd in beslag zou worden genomen. Een onderzoek naar twee praktijken die zelfstandig opereren als één organisatie onder dezelfde naam was dus een betere optie.

Omdat het onderzoek naar de marketing-focuspunten al wordt gekenmerkt door een breedte focus werd het onderzoeken van twee praktijken met dus een meer specifieke benadering meer geschikt geacht.

Optimaliseren is afgeleid van het woord optimaal dat “op de beste manier” betekend (www.vandale.nl)

Dit betekend dat optimaliseren kan worden gezien als het aanpassen van de huidige situatie van de marketing-focuspunten en wel op een zodanige manier dat de huidige situatie verbeterd wordt, waardoor (in de breedte) richting de beste werking van marketingbeleid gewerkt kan worden. Ter verduidelijking; in het onderzoek wordt een poging gedaan vast te stellen in hoeverre er optimaliseringmogelijkheden zijn, het verbeteren van de huidige situatie aan de hand van de onderzoeksbevindingen en aanbevelingen is aan de organisatie zelf.

De *klanten* zijn de mensen aan wie de diensten van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden verleend. De *potentiële klanten* zijn de mensen die in de toekomst diensten van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool zouden kunnen ondergaan maar op dit moment nog geen klant zijn. Gangbare begrippen binnen de fysiotherapie als “patiënt” en “cliënt” worden in dit onderzoek vervangen voor het begrip (potentiële) klant vanwege de commerciële invalshoek. Omdat het begrip “potentiële klanten” niet specifiek genoeg is, is er besloten zich in dit onderzoek te richten op *potentiële klanten binnen het verzorgingsgebied*. Het “verzorgingsgebied” is een afgekaderd gebied van gemeenten waaruit FRP haar klanten wil aantrekken. In dit geval bestaat het verzorgingsgebied uit de gemeenten Enschede en Hengelo.

Het begrip *klantloyaliteit* staat kort geformuleerd voor “het trouw blijven van de klant aan een organisatie of het merk van een organisatie”. (zie H.3)

Klantacquisitie staat voor “het aantrekken en binnenhalen van nieuwe klanten” (zie H.3).

De volgende deelvragen dienen ter ondersteunen van de beantwoording van de hoofdvraag:

(1).Wat is marketing en wat zijn marketing-focuspunten?

(2).Welke verschillende marketing-focuspunten kunnen worden gebruikt voor het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie?

(3).Uit welke componenten bestaan de gekozen marketing-focuspunten?

(4) Hoe belangrijk vinden de werknemers van Fysiotherapie René Polman de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten voor het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie?

(5) Hoe ervaren de werknemers van Fysiotherapie René Polman de huidige situatie met betrekking tot de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten bij Fysiotherapie René Polman

(6) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de werknemerstevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?

(7)Hoe belangrijk vinden de klanten van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten voor het verhogen van klantloyaliteit?

(8)Hoe ervaren de klanten van Fysiotherapie René Polman de huidige situatie met betrekking tot de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten bij Fysiotherapie René Polman?

(9) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de klanttevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?

(10) Hoe belangrijk vinden de potentiële klanten van Fysiotherapie René Polman de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten om aangetrokken te worden door een fysiotherapiepraktijk en daardoor te kiezen voor een fysiotherapiepraktijk?

(11) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de potentiële klanttevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?

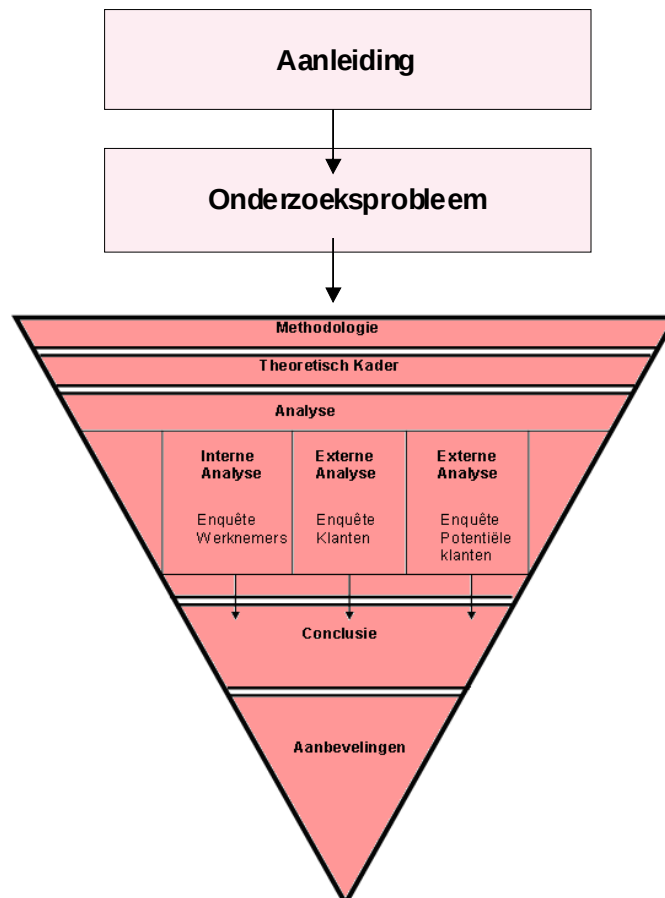
1.5 Focus van het onderzoek

Omdat het stadium van marketing bij een fysiotherapiepraktijk zich kenmerkt als een prille fase, is het vooral van belang in de breedte onderzoek te doen. Naarmate marketing als toegepast bij een fysiotherapiepraktijk zich ontwikkelt naar een verder gevorderd stadium kan men zich meer richten op onderzoek in de diepte. Dit onderzoek tracht dus kennis te genereren over de aandachtspunten voor eventueel diepteonderzoek in de toekomst. De focus ligt dus vooral op het genereren van klantenkennis, de sterktes en zwaktes met optimaliseringsmogelijkheden wat betreft marketing-focuspunten. Hierbij gaat het om het achterhalen van de punten die moeten zorgen voor het verkrijgen van concurrentievoordeel. Het onderzoek zal zich in mindere mate richten op de operationalisatie van de marketingstrategieën.

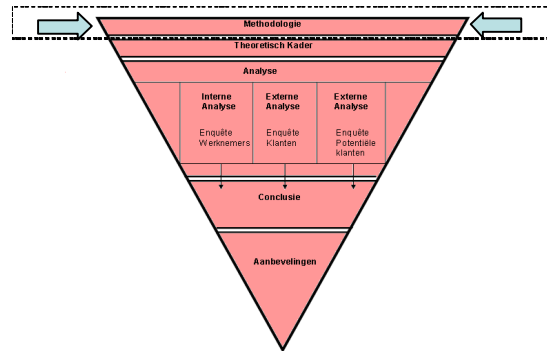
1.6 Opbouw van de scriptie

Om een helder overzicht te geven van hoe de scriptie is opgebouwd is een onderzoeksmodel (de roze driehoek op de volgende pagina) opgesteld. In hoofdstuk 2 “methodologie” is informatie te vinden over de methoden die zijn gebruikt in het onderzoek, de onderzoeksgegevens die centraal staan en uitleg over de onderzoeksaanpak. In hoofdstuk 4 “theoretisch kader” staan de theorieën en modellen over het marketinggebied beschreven waarop het onderzoek is gebaseerd. In hoofdstuk 5 “analyse” wordt de informatie uit het theoretisch kader gecombineerd met de methoden zoals uitgelegd in hoofdstuk 2 en worden de eerste onderzoeksresultaten duidelijk. Hoofdstuk 6 “conclusie” is bedoeld om antwoord te geven op de hoofdvraag van het onderzoek. Tenslotte zal hoofdstuk 7 “aanbevelingen” bestaan uit aanbevelingen voor de FRP in de praktijk gebaseerd op de onderzoeksresultaten.

Figuur 1: Het onderzoeksmodel



Hoofdstuk 2: Methodologie



2.1 Inleiding methodologie

Methodologie omvat de te volgen methoden bij het beoefenen van een wetenschap (www.vandale.nl). De methodologie geldt daarmee als het basisinstrument voor een onderzoek. De keuze voor bepaalde methoden is afhankelijk van het type onderzoek, de onderzoeksbenadering en de onderzoeksuitvoering. In dit hoofdstuk vindt men de beschrijving van de gebruikte methoden en de verantwoording voor de keuze van deze methoden.

2.2 Type onderzoek en onderzoeksbenadering

In de leer van de Methodologie wordt onderscheidt gemaakt tussen twee hoofdtypen van onderzoek. Het eerste type onderzoek is *fundamenteel onderzoek*, waar vooral de wetenschappelijke relevantie van belang is en de focus ligt op het beantwoorden van kennisvragen. (Verhoeven 2003) Het tweede type onderzoek betreft *wetenschappelijk praktijk gericht onderzoek*, waar het doel het oplossen van problemen uit de praktijk is door het generen van kennis en inzicht (Swanborn 1981) Dit type onderzoek heeft dus vooral een maatschappelijke relevantie. Het onderzoek bij FRP kenmerkt zich als een praktijk gericht onderzoek waar getracht wordt de vooraf vastgestelde problemen uit de praktijk op te lossen door het leveren van nieuwe kennis en inzichten.

De onderzoeksbenadering die centraal staat in dit onderzoek is een exploratieve benadering. Explorierend onderzoek wordt toegepast op het moment dat er, in het geval van praktijkgericht onderzoek, geen praktische oplossingen bestaan of wanneer bestaande kennis en oplossingen tot onbevredigde resultaten hebben geleid. (Boeijs et al. 2005) Marketing bij de fysiotherapie is over het algemeen een vrij nieuw concept dat zich nog in het begin stadium van ontwikkeling bevindt. De huidige situatie bij FRP laat tevens zien dat er op dit moment onvoldoende kennis en oplossingen zijn om op een juiste manier de marketing-focuspunten toe te passen. Deze twee factoren zorgen samen voor de exploratieve benadering.

Naast een bepaald benadering van een onderzoek kan er onderscheidt worden gemaakt tussen een kwantitatief onderzoek, waarbij gebruikt wordt gemaakt van cijfermatige informatie, en een kwalitatief onderzoek, waar nauwelijks cijfermatige gegevens aan te pas komen. (Verhoeven 2003) Het onderzoek bij

FRP wordt grotendeels gekenmerkt door kwantitatieve methoden. Voor deze methode is gekozen omdat er over verschillende grote groepen mensen uitspraken moeten worden gedaan en kwantitatieve methoden daar beter op aansluiten.

2.3 Vooronderzoek

Om een juist beeld te krijgen van de huidige situatie bij FRP is het van belang deze huidige situatie in kaart te brengen. Op deze manier kan men tot een juiste probleemformulering komen. Gesprekken met de werknemers hebben gediend als informatie-input voor het begrijpen van de aanleiding van het onderzoek en de hieruit volgende probleemformulering. Een deel van het vooronderzoek is dus gebaseerd op gesprekken om hierdoor de meer specifieke inzichten te genereren over de huidige ontevredenheid uit de praktijk situatie zoals die bij FRP geldt.

Naast het vaststellen van de praktijk situatie, is het van belang bureauonderzoek te doen over het onderwerp in het algemeen. Door middel van een literatuur onderzoek binnen dit bureauonderzoek is de informatie af te leiden die nodig is voor het onderzoek. Het literatuur onderzoek is ten eerste gedaan om te ontdekken wat er in de literatuur bekend is over het onderwerp. Marketing in de zorg bleek een relatief nieuw concept waarbij geconcludeerd kan worden dat er specifiek gezien vrijwel niets te vinden is over het toepassen van marketing bij een fysiotherapiepraktijk. Uit de bestaande literatuur blijkt vooral het algemene probleem van zorginstellingen door de veranderingen in de zorgstelsels en ligt de focus in dit soort onderzoeken vooral op ethische- en kwaliteitsaspecten. Deze informatie heeft bijgedragen aan de oriëntatie van de probleemsituatie in het algemeen namelijk dat het probleem bij Fysiotherapie Polman logisch voortvloeit uit het feit dat er relatief weinig kennis is over het probleem. Door de geringe hoeveelheid informatie en de nieuwheid van het commerciële concept van marketing bij een fysiotherapiepraktijk, is duidelijk geworden dat de focus in dit onderzoek moet liggen op een nog te ontwikkelen basis, waaruit de keuze voor een breedte perspectief voortvloeide. Daarnaast heeft het literatuuronderzoek de functie van het verschaffen van een theoretisch kader waarop het onderzoek gebaseerd is. Het theoretisch kader is te vinden in hoofdstuk 3.

2.4 Onderzoek

Aan de hand van het vooronderzoek worden de meetinstrumenten vastgesteld waarmee de analyses in het onderzoek kunnen worden toegepast. Aan de hand van het vooronderzoek met het daarbij horende theoretische kader is gekozen voor een survey onderzoek. Survey onderzoek is een kwantitatieve onderzoeksmethode waarbij meningen, opinies, houdingen en kennis bij grote groepen mensen worden gemeten door middel van een vragenlijst in de vorm van een enquête. (Verhoeven 2003) Een enquête is handig vanwege de mogelijkheid tot het onderzoeken van een groot aantal personen bij een a-selecte steekproef wat betreft hun meningen, houdingen en kennis aan de hand van gestructureerde vragen en antwoorden. (Verhoeven 2003)

De enquête als meetinstrument lag in dit onderzoek voor de hand vanwege het feit dat men een uitspraak wil doen over de eigen klantengroep en de potentiële klantengroep waarbij beide van een behoorlijke

grootte zouden moeten zijn. Door de gestructureerde vragenlijsten kunnen de klantengroep, de potentiële klanten groep, en de kleinere werknemers groep systematisch met elkaar worden vergeleken

2.5 Operationalisatie

Operationaliseren is nodig om de begrippen die zijn ontstaan in het theoretisch kader uit te werken tot meetbare instrumenten. Het meetinstrument in dit onderzoek is een enquête. Als begrippen een hoog abstractieniveau hebben, wat in dit onderzoek zo is, dan worden deze begrippen *constructen* genoemd. (Boeije et al. 2005) De constructen in dit onderzoek zijn de operationalisering van de constructen van de marketing-focuspunten zoals beschreven in het theoretisch kader. Elk construct wordt gemeten aan de hand van één of meerdere vragen, de zogenaamde items.

2.6 Dataverzameling

De doelpopulatie bestaat uit de groepen onderzoekseenheden die nodig zijn in het onderzoek. Het onderzoek bij FRP kent drie doelpopulaties:

De eerste groep bestaat uit de *werknemers* van FRP van de locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool. Dataverzameling vindt vervolgens plaats door alle werknemers een enquête te geven waarbij ze de keuze hebben deze enquête op de computer in te vullen of schriftelijk.

De tweede groep bestaat uit de *klanten* van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool. Data verzameling vindt plaats door middel van een a-selecte steekproef. In een willekeurige periode van twee weken krijgen de klanten die in die weken een afspraak hebben voor een behandeling een enquête mee naar huis. Deze klanten kunnen de enquête schriftelijk invullen en weer meenemen. Deze groep klanten is door de a-selecte steekproef als onderzoekseenheden representatief voor de doelpopulatie “klanten van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool”.

De derde groep bestaat uit de *potentiële klanten* van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool uit het vastgestelde verzorgingsgebied Enschede en Hengelo. De doelpopulatie is in dit geval de inwoners van Enschede en Hengelo. Data verzameling van de onderzoekseenheden van deze doelpopulatie vindt plaats door vier weken lang een aantal keer op enkele verschillende tijdstippen in het centrum van Hengelo en Enschede en op enkele sportverenigingen op de campus mensen aan te spreken en te vragen een enquête in te vullen. Deze mensen kunnen de enquêtes schriftelijk invullen ter plekke of later opsturen aan de hand van de bijgevoegde antwoord envelop. Er is voor deze sportverenigingen gekozen vanwege het hogere percentage studenten en sportliefhebbers die onderdeel uitmaken van een groot aandeel van de klantengroepen van FRP.

Bij de klanten groep zijn “incentives” verbonden aan het invullen van de enquêtes. Dit betekent dat de klanten de keuze hebben om anoniem mee te doen, of om hun naam in te vullen waardoor ze kans konden maken op een aantal prijsjes.

2.7 Enquêteconstructie

Zoals eerder beschreven zijn de items in de vragenlijst tot stand gekomen aan de hand van het theoretisch kader waaruit de te onderzoeken constructen naar voren kwamen. Het gaat hierbij om dertien constructen

en zeventien subconstructen afgeleid uit het Customer Equity model, het 4-R model en 6-C model. Constructen die overeenkomen met de probleemgebieden die specifiek genoemd zijn in de gesprekken met werknemers zijn gedetailleerder onderzocht om te kijken waar het probleem zit.

De enquête van de werknemers groep bestaat uit twee belangrijke onderdelen. Het eerste deel dat alleen bij de werknemers groep wordt toegepast, bestaat uit een aantal items opgesteld die moeten meten of de werknemer weet of bepaalde onderdelen van de marketing-focuspunten worden toegepast bij FRP. Naast het in kaart brengen van enkele toegepaste constructen heeft dit deel als functie te kijken hoe het is gesteld met de interne marketing binnen de organisatie, namelijk door te kijken of alle werknemers op de hoogte zijn van dezelfde toegepaste constructen.

In de enquête wordt ten tweede voor de werknemers groep en de klantengroep gebruik gemaakt van een belangenscore en een ervaringsscore. (Engelbertink 2008) Door de belangenscore kan men achterhalen hoe belangrijk een construct is voor een werknemer of een klant. Door de ervaringsscore kan men afleiden hoe de werknemer of de klant het construct ervaart bij FRP. In de enquête voor de potentiële klantengroep is door de ontbrekende ervaring bij FRP de ervaringsscore weggelaten.

De mening over een construct kan worden achterhaald door middel van een aantal antwoord mogelijkheden. (Verhoeven 2003) In de opgestelde enquête wordt gebruikt gemaakt van een meerpuntsschaal als antwoordmogelijkheid. In dit geval gaat het om een 5-puntsschaal. Dit is gedaan vanwege het feit dat bij een even schaal de midden klasse ontbreekt waardoor een respondent wordt gedwongen te kiezen voor een van beide kanten. De antwoordmogelijkheden liepen uiteen van zeer belangrijk (score 5) tot helemaal niet belangrijk (score 1) in het geval van de belangenmeting en van zeer voldoende (score 5) tot zeer onvoldoende (score 1) bij de ervaringsmeting overeenkomstig daarmee. Het middelste antwoord bij beide metingen is neutraal of niet onvoldoende (dus voldoende).

Om het risico op meetfouten te verkleinen die ontstaan op het moment dat bij de ervaringsscore de klant score 3 interpreteert als “ik weet het niet” is er een derde antwoord groep toegekend als “geen ervaring mee” bij de werknemers en de klantenenquête.

Om de interpretatie van de antwoorden van de belangenscore en de ervaringsscore in het onderzoek te verduidelijken, wordt gebruik gemaakt van een herleidingsformule naar rapportcijfers (Engelbertink 2008). Het uitdrukken in rapportcijfers is tevens bedoeld als pragmatische aanpak, waardoor men in de praktijk de antwoorden makkelijker kan interpreteren. Dit zou de aantrekkelijkheid van het uiteindelijke onderzoek voor de organisatie moeten vergroten.

De herleidingsformule is als volgt:

$$B \text{ (belangen)} = 10 - ((5-E) \times 2,25)$$

$$E \text{ (ervaring)} = 10 - ((5-E) \times 2,25)$$

Belangenscore 4 wordt dan bijvoorbeeld rapportcijfer 7.75 (belangrijk)

Ervaringsscore 3 wordt dan rapportcijfer 5.5 (voldoende)

2.8 De enquête: onderzoeksrespons

De groep werknemers van FRP locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool hebben allemaal een ingevulde enquête achter gelaten. Deze groep telt 7 personen. Eén enquête is uiteindelijk niet meegenomen in het onderzoek. Hier is voor gekozen omdat de functie van de respondent afwijkt van de rest van de groep waardoor “geen ervaring mee” bijna overal genoemd is en er veel missing items waren. Bij de zes enquêtes van de groep werknemers die wel zijn meegenomen in onderzoek is er een enkele keer een item niet ingevuld. Dit lijkt te gaan om een systematische fout aangezien een hele bladzijde niet was ingevuld. In dat geval zijn de antwoorden weg gelaten in het berekenen van de gemiddelde scores van het desbetreffende item.

Onder de groep klanten zijn 80 enquêtes verspreid. Er zijn 25 ingevulde enquêtes ingeleverd.

In deze groep was er in twee gevallen, twee keer een missing item bij de belangenscores. Er is hier het cijfer 3 gebruikt (neutraal). Een berekening ter controle heeft laten zien dat de groep groot genoeg was om dit niet van invloed te laten zijn op het gemiddelde. Onder de groep potentiële klanten zijn 80 enquêtes uitgedeeld. 30 mensen hebben de enquêtes ingevuld en ingeleverd of opgestuurd. Alle vragen waren ingevuld.

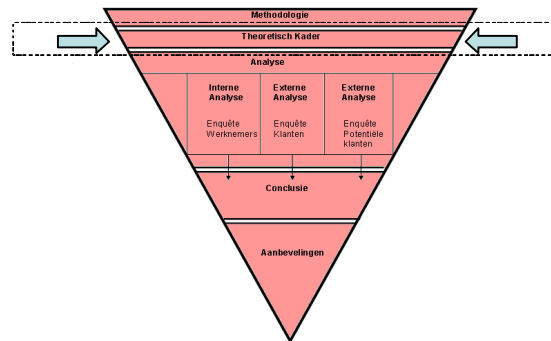
De onderzoeksrespons samengevat:

Tabel 2: Onderzoeksrespons

Onderzoekseenheid	Verspreid	% Respons	% Bruikbare respons	N=
Werknemers	7	100%	86%	7
Klanten	80	31%	31%	24
Potentiële klanten	80	37,5%	37,5%	30

Opmerkelijk is de respons van klanten t.o.v. potentiële klanten wanneer men het gebruik van de incentives erbij haalt. Omdat de klanten wel een incentive hadden maar lager scoren in respons dan de potentiële klanten groep, spelen kennelijk ook andere factoren een rol en is een “incentive” niet altijd een garantie voor het verhogen van respons. Kennelijk is het hebben van een tussenpersoon (in dit geval de fysiotherapeut) of de duur van het uitdelen en terug krijgen ook van invloed.

Hoofdstuk 3: Theoretisch Kader



3.1 Inleiding theoretisch kader

Het doel van dit hoofdstuk is om een duidelijk, bruikbaar en compleet theoretisch kader op te stellen dat als basis kan fungeren voor de enquête waarmee de analyse in het onderzoek kan plaatsvinden

De volgende deelvragen staan in dit hoofdstuk centraal:

1. *Wat is marketing en wat zijn marketing-focuspunten?*
2. *Welke verschillende marketing-focuspunten kunnen worden gebruikt voor het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie?*
3. *Uit welke componenten bestaan de gekozen marketing-focuspunten?*

Als eerste wordt de algemene basis met algemene uitleg over marketing en marketing-focuspunten beschreven. Vervolgens wordt er beschreven welke marketing-focuspunten kunnen bijdragen aan het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie. Tenslotte worden de componenten van de gekozen marketing-focuspunten behandeld.

3.2 Marketing

Marketing wordt door The American Marketing Association gedefinieerd als: “an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders” (Kotler et al., 2006) Het gebruik van marketing als bedrijfsstrategie is bovenal bedoeld is om de (toekomstige) winstgevendheid van de organisatie te vergroten gegeven het feit dat winstgevendheid op (lange) termijn een vereiste is voor de continuïteit van een organisatie. De winstgevendheid wordt dus beïnvloed door het creëren en overdragen van waarde door de organisatie aan de klant en door het onderhouden van relaties met deze klanten.

In de literatuur is veel informatie over marketing te vinden. De verscheidenheid aan informatie laat zien dat

marketing een breed concept is waarbij sprake lijkt te zijn van allerlei specifieke benaderingen en vertakkingen. Om uit deze verscheidenheid van benaderingen een keuze te maken binnen dit onderzoek, is er ten eerste gekozen voor een onderscheid in marketingvisie namelijk de “customer relationship and satisfaction view” .

Ten tweede wordt in dit onderzoek gefocused op het type marketing namelijk een holistische benadering door middel van de focus op interne, externe en interactieve marketing. Deze focus op een customer relationship and satisfaction view en een holistische benadering van marketing zijn gekozen vanwege twee algemene factoren die de keuze voor de te hanteren bedrijfsstrategieën door de organisatie beïnvloeden. De eerste factor betreft de invloed uit de externe omgeving. Een voorbeeld van een invloed uit de externe omgeving is de beschreven algemene tendens van toenemende macht van de klant in onder andere de gezondheidszorg. De marketingvisie die gehanteerd wordt door organisaties is dus van belang door de invloed uit de externe omgeving waardoor ook voor een fysiotherapiepraktijk als FRP De tweede factor is het soort organisatie (productie- versus service organisaties). FRP is een service organisatie. Het type marketing verschilt voor het soort organisatie en het is dus van belang het juiste type marketing te gebruiken in het onderzoek. Een meer gedetailleerde uitleg van marketingtype/marketingvisie is te vinden in bijlage 1. Tenslotte is het belangrijk om te vermelden is dat uit literatuur onderzoek blijkt dat er naast een verandering van de marketingvisie tevens een verschuiving heeft plaatsgevonden van een acquisitieoriëntatie (werven van klanten) naar een retentie-orientatie (terug laten keren van klanten) (Parvatiyar and Sheth 1997) Deze verandering laat zien dat de focus van marketing meer zou moeten liggen op het behouden van bestaande klanten in plaats van een focus op klantacquisitie.

3.3 Marketing doel: vergroten klantloyaliteit, effectief ondersteunen klantacquisitie

Onderzoek heeft aangetoond dat klantenloyaliteit gerelateerd is aan het grootste doel van de organisatie, namelijk de creatie van winstgevendheid. (Hallowel 1996) Men kan dus concluderen dat de continuïteit en de toekomstige winst van een organisatie kan worden afgeleid uit de mate van klantloyaliteit. Loyaliteit wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd:

“Loyalty is a combination of both commitment to the relationship and other over loyalty behaviours”(Ganesh et al. 2000)

“Loyalty is a customers commitment to a brand or a store or a supplier, based on a strong favourable attitude, and manifested in consistent repatronage “(Sheth en Mittal, 2004)

“Loyalty is a deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product or service in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behaviour” (Kotler en Keller, 2006)

“Loyalty is the tendency to repurchase a particular brand, variously conceived as a behavioural phenomenon (simply the rate at which the consumer chooses brand A over other brands) and/or as an attitudinal phenomenon (the amount of positive affect the consumer has towards the brand, which may manifest itself behaviourally when an opportunity to purchase presents itself” (Evans et al. 2006)

De laatste omschrijving van Evans legt de nadruk op twee perspectieven “attitude” en “behavioural” . De “behaviour” en “attitude” perspectieven komen tevens naar voren komen in de marketingliteratuur over klantloyaliteit. De omschrijving is, door de focus op zowel “attitude” als “behaviour”, completer dan slechts een focus op een van beide perspectieven. In dit onderzoek wordt daarom uitgegaan van zowel de “attitude” als de “behavioural” benadering

Klantloyaliteit zoals gebruikt in deze marketingliteratuur kan dus vanuit twee perspectieven bekeken worden. (Jacoby and Kyner, 1973). Het eerste perspectief is “attitude” (houding). De gevoelens van een klant zorgen voor een algehele hechting van de klant aan het product, de service of de organisatie (Fornier 1994) Het gevoel bepaald de mate van loyaliteit. Het tweede perspectief is “behavioural” (gedrag). Bij “behavioural” gaat het om het proces van het herhaalde gebruik van services of het doen van aankopen bij een enkele leverancier vanwege het feit dat de klant de overtuiging heeft dat de hoeveelheid ontvangen “value” (waarde) van de organisatie. groter is dan bij andere organisaties. Dit proces is van invloed op de relatie tussen de klant en de leverancier, de continuïteit en de diepte van de relatie en is tevens van invloed op het aanraden van de service zoals mond-tot-mond reclame. (Yi, 1990)

Het is de bedoeling dat Fysiotherapie Rene Polman wordt gekenmerkt door continuïteit door bestaande en toekomstige winstgevendheid. Het marketingdoel van FRP is (gegeven het feit dat winstgevendheid kan worden beïnvloed door de mate van klantloyaliteit) het vergroten van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie.

Klantloyaliteit bij FRP kan worden gezien als het proces van ten eerste het “behavioural” perspectief waarbij klanten blijven kiezen voor FRP bij nieuwe, chronische en/of andere klachten en tevens zullen zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame waardoor potentiële klanten worden aangetrokken(acquisitie).

Ten tweede is ook het perspectief van “attitude” waarbij de gevoelens van de klant jegens FRP, en de geleverde service centraal staan als een graadmeter van loyaliteit.

Het effectief ondersteunen van klantacquisitie door Fysiotherapiepraktijk René Polman kan worden gezien als het proces van het daadwerkelijk (effectief) aantrekken en binnenhalen van nieuwe klanten (acquisitie) door middel van het gebruik van marketing-focuspunten. Klantloyaliteit bij FRP kan van invloed zijn op het effectief ondersteunen van klantacquisitie bijvoorbeeld door mond-tot-mond reclame.

3.4 Marketing-focuspunten

Een organisatie kan door middel van het opstellen van marketingdoelen een stap zetten in toepassen van marketing. Door middel van marketingstrategieën kan worden getracht de marketingdoelen te bereiken. Om de marketingdoelen: verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie te bereiken zullen de juiste marketingstrategieën moeten worden gehanteerd. Deze marketingstrategieën zullen moeten worden gebaseerd op klantwaarden om in te spelen op datgene wat de klant belangrijk vindt en zo goed om te gaan met de macht van de klant. Een stap in het opzetten van de juiste marketingstrategieën is het vinden van de juiste marketing-focuspunten. Het begrip *marketing-focuspunten*

wordt in dit onderzoek gezien als de verschillende marketing gerelateerde punten en de invulling van deze punten waarop de organisatie zich kan focussen in het marketingbeleid om het marketingdoel te behalen. Deze gebieden kunnen zowel klantwaarden/klantbelangen als marketinginstrumenten zijn.

Het marketingdoel: “verhogen klantloyaliteit” kan voor een groot deel worden beïnvloed door op de juiste te richten die zorgen voor waardecreatie voor de klanten waardoor ze loyaal worden naar een organisatie en waardoor de klanten bijdragen aan de toekomstige winstgevendheid. Een verzameling van marketing-focuspunten dat zowel het verhogen van klantloyaliteit als het effectief ondersteunen van klantacquisitie kan ondersteunen is het “customer equity model”. Aan de hand van dit model kunnen organisaties inzicht krijgen over de waarde van hun klanten en kan die waarde tevens verhoogt/ geoptimaliseerd worden door kennis op te doen over de belangrijkheid van de drie drivers: “value equity, brand equity en retention equity” die samen het customer equity model vormen. Het doel de drivers is om de klant zo loyaal mogelijk aan (het merk van) de organisatie te maken. Deze marketing-focuspunten kunnen tevens worden gebruikt voor het effectief ondersteunen van klantacquisitie door met deze marketing-focuspunten op een effectieve manier in te spelen op de belangen van potentiële klanten.

Een tweede verzameling marketing-focuspunten dat de twee marketingdoelen ondersteunt is de inzet van de marketing mix. De marketing mix bestaat uit marketing-focuspunten algemeen bekend als marketinginstrumenten waarmee kan worden ingespeeld op de behoeften van de klant. Door in te spelen op de behoeften van de klant met daaruit ontstane waardecreatie voor de klant, kan worden getracht potentiële klanten aan te trekken en te werven (klant acquisitie) en bestaande klanten te behouden (klant retentie) waardoor de klantloyaliteit vergroot.

3.4.1 Marketing-focuspunten: Customer Equity Model

Voor hedendaagse organisaties bleek tevens de behoefte van de “customer relationshipbuilding and satisfaction view” van marketing waarbij de focus ligt op de waardecreatie voor de klant en waarbij een organisatie zou moeten proberen een langetermijnrelatie op te bouwen met de klant waarbij vertrouwen en waardering voor die relatie door beide partijen een grote rol speelt. De klant vormt immers het belangrijkste kapitaal voor een organisatie. Hiermee ontstaat de focus op het belang van het maximaliseren van het klantenkapitaal en het centraal stellen van de klant in plaats van het slechts realiseren van transacties. (Rust et al. 2000) Een instrument dat als doel heeft het maximaliseren van klantenkapitaal is “customer equity”. Customer equity kan worden gedefinieerd als: “a firm’s customer equity is the total of the discounted lifetime values of all of its customers” (Rust, et al. 2000). Uit deze definitie kan worden opgemaakt dat met customer equity in feite de totale levenslange waarde van haar klantenbestand wordt bedoeld. Het customer equity model met de drivers worden ingevuld aan de hand van de wensen, ideeën en percepties van de klant. (klantwaarden/klantbelangen) De maximalisatie van het klantenkapitaal vindt plaats aan de hand van investeringen in de drie drivers door de organisatie. Deze drivers die staan voor drie marketing-focuspunten zijn de factoren die de waarde van customer equity beïnvloeden. De drivers zijn achtereenvolgens: “value equity”, “brand equity”, en “retention equity”. Een organisatie kan onderzoeken welke van de drivers het meest van invloed is op het ontstaan van levenslange waarde van klanten van een organisatie, en dus de

mate van klantloyaliteit, en vervolgens inspelen op de ingewonnen informatie en hiermee bepaalde investeringen van drivers aanpassen, combineren etc. Aan de hand van die proces kan een organisatie een effectieve strategie afleiden. (Rust et al. 2000)

In dit onderzoek zullen de drivers van customer equity, het belang van de drivers en de invulling van die drivers als marketing-focuspunten centraal staan en niet de uitkomst van de som van de gediscoteerde lifetime value van alle klanten van een organisatie waar het begrip customer equity voor staat.

Vanzelfsprekend moet de focus op de inhoud de drivers leiden tot een daaruit voortvloeiend resultaat van een verhoogd customer equity wat zou moeten leiden tot het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie

3.4.1.1 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Value equity

“Value” uit value equity kan worden gedefinieerd als: “the consumer’s objective assessment of the utility of a brand based on perceptions of what is given up what is received”. (Rust et al, 2000)

Value equity bestaat uit een aantal subdrivers namelijk: quality, price, convenience.

Value equity: quality

Quality (kwaliteit) wordt in de literatuur omschreven als: “ the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs (Kotler, 2000) Kwaliteit als subdriver hangt bij een dienstenleverende organisatie af van het service product, de service ontworpen zoals die geleverd wordt, de service levering, het proces van het leveren van de service zoals van te voren is vastgesteld (empathie, belangstelling, gehoorzaamheid, vertrouwen) en de service omgeving (Rust et al.1993) Het belang en de ervaring met betrekking tot de subdriver *quality* bij FRP kunnen gemeten worden door te kijken naar de onafhankelijke variabelen zoals de service levering, de service omgeving etc. Vragen die aan bod kunnen komen hebben dus onder andere betrekking op verwachtingen waarmaken, de inhoud van de behandeling, hoe de behandeling gegeven wordt, wie de behandeling geeft, de uitgebreidheid van de behandelingsmogelijkheden en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden.

Value equity: price

Price (prijs) staat voor het bedrag dat een klant kwijt is aan het product of de service van een organisatie. Tevens wordt de prijs beïnvloed door kosten die ontstaan bij het verkrijgen van de service. Organisaties kunnen verschillende prijsstrategieën hanteren. (Rust et al. 2000) De prijsstrategie die de FRP hanteert is gebaseerd op de categorisering zoals die is vastgesteld door Menzis. Menzis heeft FRP, gebaseerd op kwaliteitsmaatstaven, ingedeeld in de hoogste van de drie categorieën. Dat betekent dat FRP in principe per behandeling dertig euro kan vragen . En dat dit bedrag in de meeste gevallen ook vergoed wordt bij de eerste tien behandelingen. Wanneer een klant meer dan tien behandelingen nodig heeft en men is daar niet voor verzekerd in het zorgpakket dan betaalt men 30 euro per behandeling. Het feit dat een zorgpolis in veel gevallen alles vergoedt, is dus van grote invloed op de ervaring die (potentiële) klanten zouden kunnen hebben met een eventuele prijsstrategie van FRP. Toch kan men proberen te achterhalen hoe belangrijk (potentiële) klanten de prijs ten opzichte van andere fysiotherapiepraktijken, in verhouding met de kwaliteit en de bijkomende vinden en hoe zij dit ervaren bij FRP.

Value equity: convenience

Convenience (gemak) kan op drie manieren van belang zijn namelijk: de locatie, het gebruiksgemak van het product of de service en de beschikbaarheid van het product of de service. (Rust et al 2000)

Convenience kan voor FRP een rol spelen op het gebied van de locatie van de fysiotherapiepraktijk, de bereikbaarheid, het gebruiksgemak (openingstijden) van de service die bij de fysiotherapiepraktijk wordt aangeboden en de beschikbaarheid van verschillende soorten services die de fysiotherapiepraktijk aanbiedt.

3.4.1.2 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Brand equity

Brand equity kan worden gedefinieerd als: “the customer’s subjective and intangible assessment of the brand, above and beyond its objectively perceived value” (Rust et al., 2000) Een hoge mate van brand equity kan tot een aantal voordelen leiden waaronder het creëren van loyaliteit, het mogelijk maken van hogere winstmarges en het effectiever maken van marktcommunicatie (Keller, 2003)

Brand equity wordt beïnvloed door de keuze van de klant die wordt gestuurd door de perceptie van het merk. Dit proces wordt vooral gestuurd door emotionele, subjectieve en irrationele percepties. Hierdoor wordt loyaliteit bij deze driver beïnvloed door het perspectief “attitude”. De subdrivers die onderzocht moeten worden om de waarde en het belang van brand equity vast te stellen zijn achtereenvolgens: customer brand awareness, customer attitude towards the brand en tenslotte; customer perception of brand ethics. (Rust et al., 2000)

Brand equity: Customer brand awareness

De eerste subdriver customer brand awareness, richt zich op het feit dat een merk zorgt voor het ontstaan van bewustwording bij klanten en het aantrekken van klanten. Met andere woorden is er merkherkenning door de potentiële klant en merkherinnering door de (ex)klant (Keller 2003). Customer brand awareness opgebouwd uit een aantal componenten.

Het eerste component is *communicationsmix*. Deze mix is opgebouwd uit advertentievormen, product of service promotie en publiciteit. (Rust et al. 2000) Voor FRP kan gekeken worden of promotie, advertenties of publiciteit door (potentiële) klanten belangrijk gevonden worden, en hoe de ervaring van werknemers en klanten is met betrekking tot dit aspect mocht hier gebruik van worden gemaakt bij FRP.

Het tweede component is *media*. Bij dit component moeten het type communicatie kanalen en het gebruik van media onderzocht worden. (Rust et al., 2000) Voor de fysiotherapiepraktijk is op het gebied van massa media bijvoorbeeld het internet van belang en op het gebied van directe media bijvoorbeeld email. (Rust et al. 2000) Onderzocht moet worden welk type mediagebruik door (potentiële) klanten van de fysiotherapiepraktijk herkend wordt en waar zij de meeste waarde aan hechten. Hechten (potentiële) klanten überhaupt waarde aan het gebruik van media en, zo ja, hechten zij meer waarde aan massa media of directe media? Daarnaast kan gekeken worden naar de ervaring van werknemers en klanten is met betrekking tot dit aspect mocht hier gebruik van worden gemaakt bij FRP

Het derde component is *message*. Hierbij is de vraag wat een organisatie wil uitstralen, welke boodschap heeft de organisatie? FRP wil kwaliteit uitstralen en een uitgebreidheid van mogelijkheden van ervaring en

kennis op het gebied van (top) sport. Voor de FRP zal onderzocht onder andere kunnen worden onderzocht of een boodschap aan de hand van het merk FRP belangrijk gevonden wordt en hoe de ervaring is van klanten en werknemers met de boodschap.

Brand equity: Customer attitude towards the brand

De tweede subdriver: customer attitude towards the brand, is er op gericht dat een merk zorgt voor het ontstaan van emotionele verbindingen met (potentiële) klanten. Deze subdriver bestaat uit een aantal componenten. Het eerste component is de “*communication message*” In tegenstelling tot de communicatie die gebruikt wordt voor het creëren van een aller eerste perceptie van een merk bij de subdriver “customer brand awareness”, is het gebruik van de communicatieboodschap bij de subdriver “customer attitude towards the brand” bedoeld om een blijvende perceptie van de boodschap bij de klant te creëren. Het doel is om een positieve emotionele relatie te creëren tussen affirmaties en associaties en het merk. (Rust et al 2000) In het geval van FRP kan er gekeken worden of (potentiële) klanten belang hechten aan het gevoel dat zij hebben bij de naam van de organisatie. Voelen zij zich verbonden met het merk? Heeft de organisatie een positief imago?

De tweede component is “*special events*”. De customer attitude towards de brand kan tevens beïnvloed worden door het organiseren van speciale evenementen. (Rust et al 2000) Wordt het door (potentiële) klanten belangrijk gevonden of een fysiotherapiepraktijk speciale evenementen sponsort? Indien FRP speciale evenementen sponsort kan worden gekeken naar de ervaring van werknemers en klanten met betrekking tot dit onderwerp.

Het derde component is “*brand extensions*” Hierbij wordt bedoeld dat een organisatie het bestaande merk gebruikt om nieuwe producten in andere categorieën te lanceren. (Rust et al 2000) Dit component is vanwege de focus op producten niet van belang voor FRP en zal dus ook niet gemeten worden.

Het vierde component is “*brand partners*”. Een organisatie kan een samenwerkingsverband aangaan om vele redenen maar ook om positieve associaties te laten ontstaan tussen de samenwerkende partijen. (Rust et al 2000 pag. 90) Voor FRP zal onderzocht moeten worden of samenwerkingsverbanden onder dezelfde naam belangrijk zou worden gevonden door (potentiële) klanten.

Het vijfde component is “*product placement and celebrity endorsements*”. Hierbij wordt bedoeld dat positieve associaties met een merk kunnen worden verhoogd door het reclame maken voor een organisatie door het gebruik van televisie en films en het aanprijzen door beroemdheden. (Rust et al 2000) Voor FRP kan gekeken worden of reclame op televisie of in film en het aanprijzen door beroemdheden door (potentiële) klanten belangrijk gevonden worden, en hoe de ervaring van werknemers en klanten is met betrekking tot dit aspect mocht hier gebruik van worden gemaakt bij FRP.

Brand equity: Customer perception of brand ethics

De derde subdriver, customer perception of brand ethics, is bedoeld om klanten te herinneren aan (opnieuw) te kiezen voor het merk. De waarden achter het merk staan centraal. Het grootste belang van die waarden is de vraag of de waarden van dat merk overeenkomen met de waarden van de klant. (Rust et al 2000) Aspecten die hierbij een rol spelen zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen, hoe een

organisatie met haar omgeving om gaat, of het ethisch verantwoord te werk gaat etc. Een organisatie zal onderzoek moeten doen wat de waarden zijn van de klanten of hier overeenstemming binnen te vinden is en of dit vervolgens overeenkomt met wat het merk wil uitstralen. Customer perception of brand ethics is opgebouwd uit een aantal componenten.

Het eerste component is “*community event sponsorship and strong record for giving to the community*”. Dit component wordt bepaald door het belang dat (potentiële) klanten hechten aan de sponsoring en goede daden van een organisatie. (Rust et al. 2000) (Potentiële) klanten zouden er waarde aan kunnen hechten en hierdoor meer positieve associaties krijgen met een merk als de professionals van de fysiotherapiepraktijk meedoen aan bijvoorbeeld vrijwilligerswerk dat ten goede komt aan de gemeenschap.

Het tweede component is “*development and maintenance of a privacy policy for use of customer information*”. Bij dit component is van belang hoe een bedrijf omgaat met vertrouwelijke informatie van klanten. De manier waarom een organisatie hier mee omgaat, zorgt voor de mate van het vertrouwen dat de klant heeft in de organisatie en dus ook het merk. (Rust et al. 2000) Vertrouwen en beroepsgeheim zijn belangrijke componenten voor een organisatie als de fysiotherapiepraktijk.

Het derde component is “*clean environmental record*”. Dit component richt zich op de perceptie van de klant op het gebied van merk ethiek door te kijken naar hoe een organisatie omgaat met de omgeving en het milieu. (Rust et al. 2000) Er kan worden gemeten in hoeverre dit aspect van toepassing is op de klanten van de fysiotherapiepraktijk.

Het vierde component is “*ethical hiring and work practices*”. Hiermee wordt de associatie van het merk met de werkomgeving van de werknemers bedoeld. Positieve onderhoudingen en de mate van belangrijkheid van een werkomgeving ondersteunen de positieve associatie met het merk en vice versa. (Rust et al. 2000) Hoe belangrijk vindt de (potentiële) klant een positieve werkomgeving van de fysiotherapeut? Hoe wordt dit ervaren?

Het vijfde component is “*strong product of service guarantees*”. Deze laatste component van customer perception of brand ethics slaat op het leveren van garantie. Het leveren van garanties moet een mate van vertrouwen in de eigen producten/ services uitstralen en dus een positieve associatie met het merk oproepen. (Rust et al. 2000) Het is de vraag in hoeverre FRP garanties kan geven en in hoeverre klanten waarde hechten aan garanties, gegeven het feit dat men nooit precies weet hoe de uitkomst van een behandeling zal zijn aangezien het resultaat van de behandeling afhangt van meer factoren dan alleen de geleverde service van de fysiotherapeut.

3.4.1.3 Marketing-focuspunt: Customer Equity Model: Retention equity

Retention equity kan worden gedefinieerd als: “the customers tendency to stick with the brand, above and beyond objective and subjective assessment of the brand” (Rust, et al. 2000)

Retention equity wordt beïnvloed door de mate waarin klanten opnieuw kiezen voor de producten of de services van een organisatie. Voor een organisatie in de gezondheidszorg wordt nogmaals gesteld dat het opnieuw kiezen voor de organisatie ontstaat bij nieuwe en andere klachten.

Retention equity focust zich op de relatie tussen de organisatie en de klant die gebaseerd is op de stappen

die worden genomen door de organisatie en de klant om een relatie te beginnen, bouwen en behouden.

Hieruit kan worden afgeleid dat bij retention equity het perspectief “behavioural” centraal staat.

Retention equity kent vijf subdrivers.

Retention equity: loyalty programs

De eerste subdriver is loyalty programs. Loyalty programs zijn loyaliteitsprogramma's die bedoeld zijn om de loyaliteit van de klant te sturen en te vergroten. Door het toepassen van loyaliteitsprogramma's wordt er getracht om klanten aan de organisatie of de producten/services te laten binden. Klanten die vaker aankopen doen verdienen bijvoorbeeld korting op een latere aankoop. Voor veel organisaties is het toepassen van loyaliteitsprogramma's om een extra prikkel te creëren voor de klant een interessant dilemma (Dowling, Uncles (1997) Het hangt tevens van de industriesoort af of dit soort loyaliteitsprogramma's van toepassing kunnen zijn. (Rust et al. 2000) De vraag is of loyaliteitsprogramma's door een fysiotherapiepraktijk gehanteerd kunnen worden. De vraag is onder andere of de trouwe klant behoefte heeft aan bijvoorbeeld financiële beloningen.

Retention equity: special recognition and treatment programs

De tweede subdriver is special recognition and treatment programs. Hierbij staan vooral niet-financiële beloningen waarbij speciale behandelingen van een type klant centraal staan. (Rust et al 2000)

Opnieuw is de vraag of deze subdriver van belang is voor (potentiële) klanten wanneer men kijkt naar de keuze van de klant om loyaal te blijven aan de praktijk. In dien er bijvoorbeeld wachtlijsten zijn voor niet dreigende gezondheidsklachten, kan men zeggen dat loyale klanten voorrang hebben op behandeling.

Retention equity: affinity programs

De derde subdriver is affinity programs. De effectiviteit van affiniteitprogramma's hangt af van de mate waarin de organisatie de mogelijkheid heeft om een bepaalde (emotioneel geladen) interesse onder de klanten te ontdekken en daar vervolgens wat mee kan doen. (Rust et al. 2000) Door het gebruik van affiniteitprogramma's kan een organisatie de kosten die ontstaan bij het kiezen voor een andere organisatie verhogen door dat er een verlies optreedt wegens het ontbreken van dezelfde soort affiniteitprogramma's bij een andere organisatie. (Rust et al 2000) Voor FRP kan worden gekeken of er een gedeeld interessegebied ligt voor affiniteitprogramma's voor klanten en in hoeverre het belangrijk is bij de keuze keuze voor de fysiotherapiepraktijk.

Retention equity: community building programs

De vierde subdriver is community building programs. Dit aspect is gerelateerd aan het eerder genoemde affiniteitprogramma's en gaat een rol spelen indien een organisatie in staat is haar klanten te overtuigen dat zij baat zullen hebben bij het in contact komen met andere klanten van de organisatie. (Rust et al 2000) Net als bij affiniteitprogramma's moet worden onderzocht of de (potentiële) klant er behoefte aan zou hebben.

Retention equity: knowledge building programs

De vijfde subdriver is knowledge building programs Deze subdriver is bedoeld om klantenvertrouwen op te wekken door middel van het opslaan van informatie over klant in bijvoorbeeld databases. Elke keer dat een klant interactie heeft met de organisatie leert de organisatie iets over klant en vice versa. Door het opslaan

van de kennis die men hierbij opdoet als organisatie, kunnen transacties in de toekomst efficiënter en effectiever worden gemaakt waardoor de klant eerder zal kiezen voor dezelfde organisatie. (Rust et al. 2000) Een fysiotherapie praktijk kan bijvoorbeeld bijhouden met welke klachten een klant de vorige keer kwam en wat de wensen van die persoon waren bij de geleverde service. Door als organisatie de klant te kennen en uit zichzelf op die wensen in te spelen kan er een vertrouwensband ontstaan tussen de klant en de fysiotherapiepraktijk. Het gevolg van een positieve vertrouwensband onder andere ontstaan door kennis opgedaan in het verleden kan zorgen voor een hogere retentiegraad. Een belangrijke voorwaarde is het belang van het inzien van de sensitiviteit van klanteninformatie door de organisatie. (Bell et al. 2002) Men moet dus zorgen voor het op een vertrouwelijke manier omgaan met de informatie en het gebruik van waterdichte systemen.

Voor een onderbouwing van de keuze voor het customer equity model wordt verwezen naar bijlage 2.

3.4.2 Marketing-focuspunt: Marketing Mix

Het begrip marketing mix is ontstaan in de jaren '60. Neil Borden (1964) vond twaalf beheersbare marketing elementen die, wanneer ze op de juiste manier beheerst werden, zouden leiden tot een winstgevend bedrijfsproces. Jerome McCarty (1964) heeft deze twaalf componenten terug gebracht tot een simplistisch 4 -P framework waarbij de 4 p's staan voor "product", "price", "place" and "promotion". (Constantinides 2006) Het 4-p framework werd door vele auteurs ongeschikt gevonden als effectief management instrument door een aantal kritiekpunten. Meer informatie hierover is te vinden in bijlage 1. Het 4-P Framework is door de kritiekpunten verschillende malen aangepast of uitgebreid om de toepasbaarheid te vergroten voor verschillende soorten organisaties als service organisaties, e-business organisaties etc. Tevens is het 4-P Framework aangepast naar verschillende marketing gebieden als consumenten marketing, relatiemarketing, retailmarketing, industriële marketing en e-marketing (Constantinides 2006)

FRP is een dienstverlenende organisatie ook wel een service organisatie genoemd. In service organisaties staan services (diensten) centraal. De definiëring van diensten is als volgt: "diensten zijn van oorsprong onaantastbare en relatief snel vergankelijke activiteiten waarbij tijdens de interactieve consumptie directe behoeftesatisfactie centraal staat en niet materiële bezitsvorming wordt nagestreefd" (De Vries et al, 2005) Voor een organisatie opererend in de zorg waarbij de services centraal staan is het dus van belang zich te richten op het onaantastbare element en het menselijke element. Op het gebied van de service marketing wordt gesteld dat de interactie tussen de dienstverlener en de klant erg belangrijk is en direct van invloed is op de kwaliteit van de service en de kwaliteitsperceptie (Heuvel 1993) Opnieuw kan hier uit worden opgemaakt wat het belang is van een holistische benadering waarbij gekeken wordt naar het personeel en de eigen organisatie (interne marketing), het centraal stellen van de klant (externe marketing) en het interactieproces tussen de dienstverlener en de klant (interactieve marketing). Met het in acht nemen van het belang van de holistische benadering komt men op de service marketing mix (dienstenmarketingmix) vertaald naar klantwaarden.

3.4.2.1 Marketing-focuspunt: Marketingmix: 6-C Model

De oorspronkelijke service marketing mix (dienstenmarketingmix) omvat 5 basis p's die staan voor personeel, product, plaats, prijs en promotie. (Heuvel 1993) Daarnaast zijn er in de literatuur nog 2 p's die onder componenten van de basis p's vallen namelijk proces en perceptie die terug te voeren onder de theorie van externe en interactieve marketing. Vanwege het belang van het centraal stellen van de klant onder andere door de "customer relationshipbuilding and satisfaction view" en het dus ook het belang van externe en interactieve marketing, zijn p's van de service marketing mix vertaald naar klantwaarden. (Kotler & Clarke 1987, Cooper 1994, Damhuis et al. 2005, Heuvel 2005, Lauterborn 1990) De klantwaarden zullen de basis vormen voor het marketingmix instrument in dit onderzoek: de zogenaamde 6 c's die staan voor customer need (product), cost to customers (prijs), convenience (plaats), communication (promotie), customer care (personeel), customer experience (proces en perceptie). Voor elke klantwaarde is het de vraag in hoeverre Fysiotherapiepraktijk René Polman de klantwaarde als marketing-focuspunt gebruikt en in hoeverre klanten dit aspect belangrijk vinden voor hun mate van loyaliteit en in hoeverre potentiële klanten aangetrokken worden waardoor effectieve ondersteuning van klantacquisitie plaats kan vinden.

Customer need is gebaseerd op het feit dat klanten van service organisaties geen producten willen maar oplossingen voor hun problemen en meerwaarde. Voor een fysiotherapiepraktijk is het een feit dat klanten willen dat hun gezondheidsproblemen worden opgelost/verminderd. Customer need bij FRP wordt bepaald door de oplossingen die zij kunnen bieden. Men kan dus achterhalen in hoeverre (potentiële) klanten de uitgebreidheid van de mogelijke behandelingen en het uniek zijn van de behandelingen als belangrijk bestempelen. Daarnaast kan worden gekeken in hoeverre reclame die het algemene belang van het ondergaan van een behandeling laat zien als belangrijk wordt gezien. Ook kan worden gekeken in hoeverre de huisarts een rol speelt bij het duidelijk maken van het feit dat een fysiotherapeut het probleem zou kunnen oplossen.

Cost to customers houdt in dat naast de kostprijs van de service ook de kosten een rol spelen die erbij komen als de kosten voor het verwerven van de service. Voor de klanten van een fysiotherapiepraktijk zijn de kosten, de kosten van de geleverde behandeling en de kosten die men moet doen om de service te verkrijgen maar ook bijkomende kosten zoals reiskosten, parkeerkosten etc. Daarnaast kunnen de kosten in verhouding met de kwaliteit een rol spelen. In principe komt cost to customers overeen met price van value equity.

Convenience betekent in feite de mate van snelheid en gemakkelijker waarmee service te verkrijgen is. Heeft de klant van de fysiotherapiepraktijk bijvoorbeeld te maken met wachtlijsten of andere belemmerende factoren bij het proces van het verkrijgen van de service. Convenience komt dus overeen met convenience van value equity.

Communication is een onderdeel dat in dit onderzoek uitgebreider bekeken wordt vanwege het feit dat het genoemd is als onderzoeksfocuspunt door werknemers van FRP. Communication slaat als eerste op het proces van tweerichtingsverkeer tussen de professional en de klant. Bij communicatie als klantwaarde kan

men tevens denken aan de communicatievormen die worden ingezet bij de communicatie tussen de klant en de organisatie. Hierbij kan men denken aan de gebruikte website. Voor het ontwikkelen van een effectieve website is het 7-C model opgesteld. Dit staat voor : “context”, “content” (inhoud), “community” (gemeenschap), “customization” (klantenbinding door het toepassen van de wensen van de klant), “connection” (links), en “commerce” (commerciemogelijkheden).

Onderzocht kan worden hoe belangrijk de communicatie is tussen de klant en de fysiotherapeut en hoe klanten dit ervaren bij FRP. Daarnaast kan worden gekeken naar het belang en de beoordeling van de website van FRP en hoe het proces verloopt van afspraken en wijzigingen aangezien dit laatste vaak tussen de organisatie en de klanten afspeelt.

Verder blijkt dat communicatie tussen werknemers van invloed is op de interne marketing. Onderzocht kan worden of de fysiotherapeuten hun ervaringen over het waarmaken van verwachtingen met elkaar delen. Verder kan er door de potentiële (klanten) bepaald worden hoe belangrijk het is dat de fysiotherapeuten tevredenheid uitstralen. (werknemerstevredenheid is immers van invloed op klanttevredenheid) Klanten kunnen dan aangeven hoe zij de communicatie tussen werknemers ervaren bij FRP.

Tenslotte blijkt communicatie een rol te spelen op het gebied van het creëren van naamsbekendheid.

Hierbij gaat het om de communicatiemiddelen die kunnen worden ingezet om het algemene publiek te bereiken. In het algemene publiek treft de organisatie vervolgens potentiële klanten en klanten.

Bovenstaande informatie geeft aan dat communicatie kan worden opgesplitst naar verschillende gebieden.

In dit onderzoek zal communicatie daarom uit vier onderdelen bestaan. *Communicatie 1* (tussen klant en fysiotherapeut), *communicatie 2* (tussen klant en fysiotherapiepraktijk), *communicatie 3* (tussen werknemers) *communicatie 4* (tussen de (potentiële) klant en de fysiotherapiepraktijk).

Customer care is een begrip waarmee in principe de letterlijke zorg door de professional kan worden weergegeven. In hoeverre voelt een klant zich door de professional op een juiste en bevredigende manier behandeld? Ook hier speelt het menselijke element van het personeel en de interactieve marketing een grote rol. Waarmee nogmaals gesteld kan worden, dat een goede kwaliteit van interactieve marketing en het leveren van de service door het personeel substantieel bijdraagt aan het strategische succes van een organisatie (Norman 1991, Heskett, Sasser & Schlesinger 1997)

Er kan worden gekeken in hoeverre verschillende aspecten van het leveren van de service belangrijk zijn en in hoe deze aspecten worden ervaren bij FRP.

Customer experience kan tenslotte worden beschreven als de ervaring en de verwachting van de klant over de service. Hoe ervaart de klant de service die hij ondergaat bij de FRP. Hoe belangrijk is het om de ervaring voldoende te laten overeenkomen met wat de klant er van verwacht? Welke kwaliteitsaspecten zijn hierbij van belang?

Voor een onderbouwing van de keuze van het 6-C model in dit onderzoek wordt verwezen naar bijlage 2.

3.4.2.3 Marketing-focuspunt: Marketingmix: Het 4-R model

Naast 6-C model geschikt voor service organisaties, is er een marketingmix model dat speciaal is opgesteld

voor organisaties in de gezondheidszorg; het 4-R model van English (2000).

Het 4-R model is ten eerste ontstaan uit het feit dat goede zorg de basis vormt en dat marketing hierna pas in werking kan treden. Ten tweede speelt het feit dat de baby-boomers een dominante groep worden binnen de gezondheidszorg een belangrijke rol. Deze groep baby-boomers blijkt te willen betalen voor “value” waardoor dit begrip een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Tenslotte wordt met het ontstaan van direct-to-consumer advertising en het ontstaan van internet als kracht in de gezondheidszorg de basis gelegd voor het ontstaan van een nieuw marketing model. (English 2000)

Het 4-r model staat voor de begrippen: “relevance”, “response”, “relationship” en “results”.

Relevance staat voor de toewijding van de organisatie om haar klanten te kennen en deze klanten tevens op hun eigen manier te benaderen en zaken mee te doen.. Een organisatie kan dit bereiken door middel van een 2-stappen proces waarbij er getracht wordt zorgvuldig en systematisch te luisteren naar de klant en hen werkelijk te begrijpen. (English 2000) Er kan gekeken worden hoe belangrijk (potentiële) klanten relevance vinden en hoe het ervaren wordt.

Response wordt omschreven als de creatie van merkverwachtingen en vervolgens het waarmaken van die verwachtingen. Communicatie moet een grote rol spelen en worden opgesteld en worden uitgevoerd aan de hand van de behoeften van de klanten. Controle over de communicatie en het waarmaken van de merkverwachtingen is belangrijk evenals het uitwisselen van ervaring tussen de afdelingen. Volgens het model is het waarmaken van verwachtingen de meest krachtige manier om een merk of positie neer te zetten. (English 2000) Response is daarom opgedeeld in twee subconstructen: creëren verwachtingen en waarmaken verwachtingen. Hoe belangrijk vinden (potentiële) klanten het creëren van verwachtingen? Hoe ervaren klanten het creëren en het waarmaken van de verwachtingen bij FRP?

Relationship kan worden gedefinieerd als de formele, vastgestelde links tussen de organisatie en haar doelgroep namelijk de klanten. Historisch gezien zijn gezondheidsorganisaties steeds passief geweest met betrekking tot relaties, ze hadden een “wacht-tot-ze-opkomen-dagen” houding. (English, 2000)

In de huidige omgeving moet de organisatie langdurige relaties willen aangaan om te kunnen overleven. Hiervoor is een proactieve houding nodig.. De noodzaak om een proactieve houding met betrekking tot relaties aan te nemen wordt gedreven door de afname van het traditionele patient verhaal, regulaties die zorgen voor gemanagede zorg relaties en de beweging van klanten om meer controle te krijgen over hun zorg. (English 2000) Organisaties zouden moeten zorgen voor het managen van waardevolle klantrelaties om het huidige klantenbestand te behouden en uit te breiden. (Constantinides 2006) Dit kan worden gedaan aan de hand van de 4 nieuwe c's van marketing die staan voor “communication”, “customisation”, “collaboration” en “clairvoyance” . (Patterson et al. 2000) Deze componenten staan voor de gebruikte communicatie, aanpassing aan de hand van klantwensen, samenwerking en helderziendheid waarmee het aanvoelen en doorzien van de wensen van de klant bedoeld wordt.

In hoeverre vinden de medewerkers, de klanten en potentiële klanten FRP relationship belangrijk? Hoe ervaren de werknemers en de klanten de toepassing van verschillende onderdelen hiervan?

Results kan tenslotte worden beschreven als de resultaten van “relevance”, “response” en “relationships”.

Met het begrip “results” ontstond de eeuwen oude vraag hoe resultaten konden worden gemeten. Het doel van marketing is om een winstgevende organisatie te creëren dat als platform dient voor toekomstige succes. Een begrip dat zowel de tastbare als onaantastbare voordelen van een succesvol 4-R marketing strategie belichaamt is het zogenaamde ‘magnetisme’. Sleutelindicatoren van de aanwezigheid van magnetisme binnen een organisatie zijn onder andere: de mogelijkheid tot het aannemen en het behouden van topprofessionals als personeel, de aanprijzing van de organisatie door buitenstaanders (mond-tot-mond reclame), co-merkschap mogelijkheden die worden voorgesteld door andere organisaties (English 2000) Hoe belangrijk vinden werknemers, klanten en potentiële klanten de bovengenoemde onderdelen? Hoe ervaren klanten en werknemers dit bij FRP?

Voor een onderbouwing van de keuze voor het 4-R model wordt verwezen naar bijlage 2. Hier is tevens een onderbouwing te vinden voor de combinatie van de verschillende modellen.

3.5 Overzicht (sub)constructen

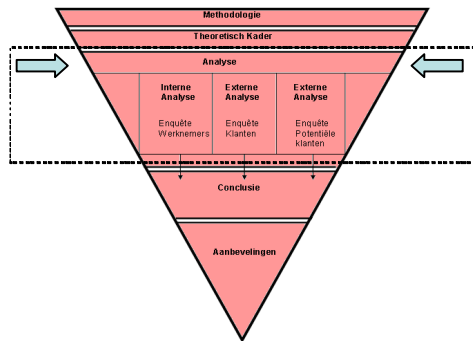
De marketing-focuspunten en de bijbehorende componenten van de drie modellen zijn ter verduidelijking schematisch samengevat in tabel 3. In de linkerkolom staan de marketing-focuspunten de zogenaamde constructen. De rechterkolom bestaat uit de vetgedrukte componenten van deze marketing-focuspunten de zgn. subconstructen. Daarnaast zijn de normaal gegeven omschrijvingen de subcomponenten van de bijbehorende componenten.. De schuingedrukte omschrijvingen zijn tenslotte enkele items die het subconstruct meten.

Tabel 3: Overzicht marketing-focuspunten, (sub)componenten, Items:

<i>Marketing-focuspunten</i> (constructen)	<i>Componenten</i> (subconstructen)	Subcomponenten	Items
↓	↓	↓	↓
Value Equity	Price à : (<i>prijs behandeling, bijkomende kosten, prijs-kwaliteitverhouding</i>) Quality à (<i>service product, service levering, service-ontwerp, service omgeving</i>) Convenience à (<i>locatie, bereikbaarheid, gebruiksgemak, beschikbaarheid</i>)		
Brand equity	Customer brand awareness à (<i>communicationmix, media, message</i>) Customer attitude towards the brand à (<i>communication message, special events, brandpartners, product placement and celebrity endorsements</i>) Customer perception of brand ethics à (<i>community event sponsorship and strong record for giving to the community, development and maintenance of a privacy policy for use of customer information, clean environmental record, ethical hiring and work practices, strong product of service guarantees</i>)		
Retention Equity	Loyalty programs à (<i>financieel beloningen</i>) Special recognition and treatment programs à (<i>niet-financieel beloningen</i>) Affinity programs à (<i>onderling contact klanten o.b.v. gemeenschappelijke interesse</i>) Community building programs à (<i>onderling contact klanten o.b.v.</i>)		

	<i>gemeenschappelijke klachten</i> Knowledge building programs à (<i>opslaan klantenkennis voor klantvertrouwen</i>)
Customer need	à (uitgebreidheid en uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden) à (rol huisarts) à (reclame algemeen nu fysiotherapiebezoek)
Communication	C1: Klant en Fysiotherapeut C2: Klant en Fysiotherapiepraktijk C3: Werknemers C4: Tussen (potentiële) klant en Fysiotherapiepraktijk
Customer Care	à (service levering)
Customer Experience	à (verwachtingen van de klant) à (ervaringen van de klant)
Cost to Customers	Price à : (<i>prijs behandeling, bijkomende kosten, prijs-kwaliteitverhouding</i>)
Convenience	Convenience à (<i>locatie, bereikbaarheid, gebruiksgemak, beschikbaarheid</i>)
Relevance	à (klant leren kennen (luisteren en begrijpen) individuele benadering)
Response	R1: Creëren verwachtingen R2: Waarmaken verwachtingen
Relationship	à (communication, customization, collaboration, clairvoyance)
Results	à mond-tot-mond reclame à aannemen en behoud top-professionals

Hoofdstuk 4: Analyse



4.1 Inleiding analyse

De analyses die centraal staan in het onderzoek dienen als basis voor de beantwoording van de hoofdvraag van het onderzoek:

In hoeverre kunnen de huidige marketing- focuspunten zoals toegepast bij Fysiotherapie René Polman locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden geoptimaliseerd om de klantloyaliteit te verhogen en klantacquisitie van potentiële klanten binnen het verzorgingsgebied effectief te ondersteunen.

De analyse bestaat uit een interne analyse gericht op FRP en haar werknemers, en een externe analyse waarin de klanten en de potentiële klanten van FRP als uitgangspunt worden genomen.

De *interne analyse werknemers* is bedoeld om drie onderdelen in kaart te brengen. Het eerste onderdeel betreft het belang dat werknemers hechten aan de verschillende marketing-focuspunten uitgedrukt in gewenste rapportcijfers. Het tweede onderdeel betreft de ervaringscijfers die de werknemers geven aan deze marketing-focuspunten. Aan de hand van het eerste en het tweede onderdeel kan het derde onderdeel beantwoord worden. Het derde onderdeel betreft het in kaart brengen van de werknemerstevredenheid over marketing-focuspunten aan de hand van een vergelijking tussen de gewenste- en ervaren rapportcijfers.

De *externe analyse klanten* is bedoeld om de mening van de klanten over het belang van verschillende marketing-focuspunten naar voren te laten komen uitgedrukt in gewenste rapportcijfers. Hieruit volgen de belangrijkste onderdelen voor het toekomstige marketingbeleid en de daar bijhorende marketingstrategieën wat betreft klantloyaliteit. Daarnaast wordt de ervaring van klanten met betrekking tot de marketing-focuspunten bij FRP duidelijk door de ervaringscijfers. Net als in de interne analyse wordt aan de hand van de gewenste- en ervaringsrapportcijfers een sterkte- zwakte analyse gedaan waarbij gekeken wordt naar de klanttevredenheid wat betreft marketing-focuspunten.

Tenslotte brengt de *externe analyse potentiële klanten* de mening van potentiële klanten over het belang dat zij hechten aan de verschillende marketing-focuspunten in kaart. Hieruit volgen de belangrijkste onderdelen voor het toekomstige marketingbeleid betreft klantacquisitie. Daarnaast wordt aan de hand van deze gegevens in combinatie met de ervaringscijfers van klanten de sterktes en zwaktes met betrekking tot de potentiële klanttevredenheid in kaart gebracht

Naast het slechts vaststellen van de marketing-focuspunten die het beste zouden kunnen worden toegepast in het toekomstige marketingbeleid kunnen er optimaliseringsmogelijkheid worden afgeleid.

Optimalisering van marketing-focuspunten bij FRP kan plaatsvinden door de gegevens uit de sterkte-zwakke analyses te gebruiken en hierdoor de optimaliseringsmogelijkheden vast te stellen aan de hand van de gegevens over de vastgestelde werknemerstevredenheid, klanttevredenheid en toekomstige potentiële klanttevredenheid wat betreft de verschillende marketing-focuspunten.

4.2 Interne analyse werknemers

In de interne analyse wordt ten eerste weergegeven hoe belangrijk de werknemers van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten vinden. Daarnaast wordt de ervaring met de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten van de werknemers in kaart gebracht. De belangenscores en de ervaringscores uitgedrukt in gewenste- en ervaringsrapportcijfers worden gevonden aan de hand van vragen over de verschillende (sub)constructen van de marketing-focuspunten uit het Customer Equity model, 6-C model en het 4-R model. Een overzicht van deze (sub)constructen is te vinden op blz. 36/37 van het theoretisch kader. Tenslotte zal met deze gegevens de werknemerstevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten worden vastgesteld. Deze gegevens kunnen leiden tot optimaliseringsmogelijkheden voor het marketingbeleid van FRP.

Bovenstaande informatie is uitgedrukt in de volgende deelvragen die centraal zullen staan in dit hoofdstuk.

- (4) Hoe belangrijk vinden de werknemers van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten voor het verhogen van klantloyaliteit en het effectief ondersteunen van klantacquisitie?*
- (5) Hoe ervaren de werknemers van FRP de huidige situatie met betrekking tot de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten bij Fysiotherapiepraktijk René Polman?*
- (6) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de werknemerstevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?*

Om een duidelijk antwoord te geven op de bovenstaande deelvragen zullen eerst vraag 4 en 5 de revue passeren. Bij deze deelvragen zal eerst een korte uitleg gegeven worden over de werkwijze en de manier waarop de scores zullen worden weergegeven. Na het weergeven van de scores zal de sterkte-zwakke analyse zoals genoemd in deelvraag 6 aan bod komen. Vervolgens zal er een conclusie worden getrokken. De analyses van de gewenste- en ervaringsrapportcijfers van de verschillende marketing-focuspunten uit het customer equity model, het 6-C model en het 4-R model zijn als volgt tot stand gekomen. De rapportcijfers (schaal 1 tot en met 10) zijn afgeleid uit de belangenscores en de ervaringscores door middel van de herleidingsformule:

$$B \text{ (belangen)} / E \text{ (ervaring)} = 10 - ((5-E) \times 2,25)$$

De gewenste rapportcijfers afgeleid uit de belangenscores worden gecategoriseerd d.m.v. drie categorieën: *Onbelangrijk/Neutraal/Belangrijk*.

De ervarings rapportcijfers afgeleid uit de ervaringsscores worden gecategoriseerd d.m.v drie categorieën: *Onvoldoende/Voldoende/Goed*

Ter verduidelijking, de cijfers 7.5 en hoger geven aan dat de werknemers dit (sub)construct gemiddeld met afgerond een 4 (3,88) gescoord hebben in hun enquête (en dus belangrijk/goed vinden). Neutraal/voldoende zijn de rapportcijfers 5.5 tot en met 7.4. Indien het cijfer kleiner is dan 5.5 wordt het (sub)construct onbelangrijk/onvoldoende gevonden.

De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers zullen worden samengevat door middel van een top-5 notering van meest belangrijke (sub)constructen en een top-3 notering van de minst belangrijke (sub)constructen. Van deze (sub)constructen zal vervolgens kort worden aangegeven waarom er sprake is van een hoge of juist een lage score. Een overzicht van alle gewenste- en ervaringsrapportcijfers is te vinden in bijlage 5. Tevens is in bijlage 3 te zien welke (sub)constructen per model het belangrijkste en het minst belangrijk zijn.

4.2.1 Constatering belangen: De meest belangrijke (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke vijf (sub)constructen de werknemers gemiddeld het meest belangrijk vinden. (C3 “communicatie tussen werknemers” wordt hier ondanks een top-5 notering weggelaten omdat dit subconstruct bij deze groep werknemers slechts door één vraag is samengesteld omdat dit niet de belangrijkste focus was binnen het onderzoek) In het daaropvolgende gedeelte wordt per hoog scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 3: De meest belangrijke (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Relevance	9,1	Belangrijk
Results	8,7	Belangrijk
Customer need	8,4	Belangrijk
Communication C1: Klant/Fysiotherapeut	8,4	Belangrijk
Quality	8,1	Belangrijk
(sub)Construct:	Toelichting	
Relevance	Werknemers kennen gemiddeld een hoog belang toe aan het luisteren naar de klant en het begrijpen van de klant	
Results	Werknemers hechten gemiddeld veel waarde aan het aannemen en behouden van top-fysiotherapeuten. Daarnaast vinden zij mond-tot-mond reclame gemiddeld erg belangrijk	
Customer need	Werknemers kennen gemiddeld hoog belang toe aan het bieden van oplossingen, de meerwaarde van de oplossingen en het doorverwijzen van de huisarts.	
Communication C1: Klant/Fysiotherapeut	Scoort hoog door het belang dat de werknemers gemiddeld toekennen aan de communicatie tussen de fysiotherapeut en de klant (o.a. tweerichtingsverkeer van mondelinge	

	communicatie tussen de fysiotherapeut en de klant en het scheppen van een vertrouwensband)
Quality	Werknemers vinden het service product (het bieden van oplossingen, de service levering (luisteren en begrijpen van de klant en het achterhalen van achterliggende oorzaken) en het waarmaken van verwachtingen van de klant erg belangrijk.

4.2.2 Constatering belangen: De minst belangrijke (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

Onderstaand tabel laat zien welke drie (sub)constructen de werknemers gemiddeld het minst belangrijk vinden. In het daaropvolgende gedeelte wordt per laag scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 4: De minst belangrijke (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Loyalty programs	1.7	Onbelangrijk
Special recognition & treatment programs	3.9	Onbelangrijk
Affinity programs	5.3	Onbelangrijk
(sub)Construct:	Toelichting	
Loyalty programs	Financiële beloningen voor trouwe klanten wordt door de werknemers gemiddeld genomen onbelangrijk gevonden	
Special recognition & treatment programs	Niet-financiële beloningen voor trouwe klanten worden door werknemers gemiddeld genomen onbelangrijk gevonden	
Affinity programs	Affiniteitprogramma's gebaseerd op gedeelde interesses onder klanten worden door werknemers gemiddeld genomen onbelangrijk gevonden.	

Tot zover de belangenscores. Nu zal er worden gekeken naar de ervaringsscores voor de beantwoording van deelvraag 5.

De ervaringsscores uitgedrukt in ervaringsrapportcijfers zullen worden samengevat door middel van een top-5 notering van best ervaren(sub)constructen en een top-3 notering van de minst ervaren(sub)constructen. Van deze (sub)constructen zal vervolgens kort worden aangegeven waarom er sprake is van een hoge of juist een lage score.

4.2.3 Constatering ervaring: De best ervaren (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke vijf (sub)constructen door de werknemers gemiddeld het beste worden ervaren. In de daaropvolgende tabel wordt per hoog scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 5: De best ervaren (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

(sub)Construct:	Ervaren rapportcijfer	Categorisering:
-----------------	-----------------------	-----------------

Communication c3: Werknemers	8,1	Goed
Results	7,5	Goed
Convenience	7,4	Voldoende
Quality	7,4	Voldoende
Relevance	7,3	Voldoende
(sub)Construct:	Toelichting	
Communication c3: Werknemers	Scoort hoog door het ervaringscijfer van werknemers met betrekking tot het uitwisselen van ervaringen over het waarmaken van verwachtingen van klanten.	
Results	Scoort vooral hoog door de ervaring met mond-tot-mond reclame en het in dienst hebben van vakbekwame topfysiotherapeuten	
Convenience	Scoort nog net een <i>voldoende</i> i.p.v. een <i>goed</i> door de minder hoog scorende ervaringscijfers over de bereikbaarheid en de locatie van de fysiotherapiepraktijk. De ervaringscores van werknemers over de snelheid en het gemak waarmee iemand aan een behandeling komt zijn hoog.	
Quality	Scoort nu nog net een voldoende in plaats van een goed door de minder hoog scorende ervaringscijfers over de kwaliteit van de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk er uit) en het begrijpen van de klant. Scoort hoog op het gebied van het aanbod van unieke behandelingsmogelijkheden en het bieden van oplossingen voor problemen.	
Relevance	Scoort hoog door het ervaring van werknemers met betrekking tot luisteren naar de klant en het toepassen van een individuele benadering bij de klant. Scoort een <i>voldoende</i> i.p.v. een <i>goed</i> door het lagere ervaringscijfer over het begrijpen van de klant	

4.2.4 Constatering ervaring: De minst ervaren (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke drie (sub)constructen door de werknemers gemiddeld het minste worden ervaren. In de daaropvolgende tabel wordt per laag scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 6: De minst ervaren (sub)constructen volgens werknemers met toelichting

(sub)Construct:	Ervaren rapportcijfer:	Categorisering:
Customer brand awareness	4.5	Onvoldoende
Affinity programs	4	Onvoldoende
Loyalty programs	2,7	Onvoldoende
(sub)Construct:	Toelichting	
Customer brand awareness	Wordt alleen als <i>goed</i> ervaren op het gebied van mond-tot-mond reclame. <i>Voldoende</i> is een positief gevoel over de boodschap, het gebruik van communicatiemiddelen om de boodschap	

	uit te stralen Alle andere vormen (behalve het noemen van het merk op internet) met als doel merkherkenning en merkherinnering (reclame, promotie, advertenties) worden gemiddeld als <i>onvoldoende</i> beschouwd.
Affinity programs	Het hebben van affiniteitprogramma's gebaseerd op gedeelde interesses van klanten wordt gemiddeld als <i>onvoldoende</i> ervaren door de werknemers
Loyalty programs	De ervaring met financiële beloningen voor trouwen klanten wordt gemiddeld als <i>onvoldoende</i> ervaren door de werknemers

4.2.5 Werknemerstevredenheid over marketing-focuspunten

Nu de belangenscores en de ervaringsscores bekend zijn kan men deze gegevens aan elkaar koppelen en op die manier iets zeggen over de werknemerstevredenheid met betrekking tot de marketing-focuspunten. Het koppelen van de gewenste rapportcijfers en de ervaringsrapport cijfers gebeurt aan de hand van de deelvraag 6 betreffende de optimaliseringsmogelijkheden voor marketing-focuspunten afgeleid uit de werknemerstevredenheid over de marketing-focuspunten (sterkte-zwakte analyse).

Van elk (sub)construct kan worden gezegd of het op dit moment een sterkte of een zwakte is. Binnen de sterkte- en zwakte categorieën kan er onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten sterktes en zwaktes. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de volgende indeling gebaseerd op afnemende intensiteit van sterkte en zwakte. Op deze manier kan men zien welke optimaliseringsmogelijkheden het meest noodzakelijk zijn en welke sterktes vooral moeten worden behouden. Alleen de sterktes 1 en 2 en de zwaktes 1 en 2 zullen worden beschreven omdat hier de belangrijkste optimaliseringsmogelijkheden naar voren komen. Voor een algemeen overzicht overige sterktes en zwaktes met toelichting zie bijlage: 9

- Sterktecategorieën:

Sterkte 1. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *belangrijk* wordt gevonden: sterkte zonder verbeterpunt en sterkte met verbeterpunt. (sterktes met verbeterpunt betekend dat ondanks de score van *belangrijk* en *goed*, de gewenste rapport cijfers hoger zijn dan de ervaringsrapportcijfers)

Sterkte 2. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *neutraal* gevonden wordt: sterkte zonder verbeterpunt

Sterkte 3. *Goed* scoren bij een (sub) construct dat *onbelangrijk* wordt gevonden: sterkte met verbeterpunt (verbeterpunt: minder energie steken in verkeerde onderwerp)

- Zwaktecategorieën:

Zwakte 1. *Onvoldoende* scoren (ook geen ervaring mee scores) bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt

Zwakte 2. *Voldoende* scoren bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met verbeterpunt (men moet eigenlijk een goed scoren vanwege het hoge belang)

Zwakte 3. *Onvoldoende* scoren (ook door geen ervaring mee scores) bij wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scoren bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

4.2.6 Constatering sterktes en zwaktes met toelichting

Onderstaande tabel laat de sterktes en zwaktes van werknemerstevredenheid zien met een toelichting

Tabel 7: sterktes en zwaktes werknemerstevredenheid met toelichting

(sub)Construct:	Sterkte/Zwakte	Toelichting:
Results	Sterkte 1	Is vooral een sterkte door de aspecten: Het in dienst en behouden van top-fysiotherapeuten, het aannemen van vakbekwame mensen en de keuze voor de fysiotherapiepraktijk door mond-tot-mond reclame.
Communication C3: Communicatie Werknemers	Sterkte 1	Is een sterk punt door het uitwisselen van ervaringen over het waarmaken van verwachtingen door de werknemers. (C3: <i>communicatie tussen werknemers</i> is bij de werknemersgroep slechts door één vraag is samengesteld omdat dit niet de belangrijkste focus was binnen het onderzoek)
Quality	Zwakte 2	Is nog net een zwakte en ontstaat doordat werknemers het <i>belangrijk</i> vinden dat ze klanten begrijpen maar dat ze dit als <i>voldoende</i> ervaren bij FRP. Verder speelt het hoge belang van de behandelingsomgeving met de net <i>voldoende</i> ervaringsscore hierbij een rol
Convenience	Zwakte 2	Is een zwakte door de bereikbaarheid van de fysiotherapiepraktijk
Customer perception of brand ethics	Zwakte 2	Zwakte ontstaat door het net niet <i>goed (voldoende)</i> scoren met betrekking tot het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie, de manier waarop de werknemers behandeld worden (<i>voldoende</i>) en in mindere mate door het net <i>voldoende</i> scoren bij het bekend staan als goede werkgever.
Customer need	Zwakte 2	Zwakte ontstaat met name door het grote belang dat werknemers geven aan het doorverwijzen van de huisarts, en de <i>onvoldoende</i> ervaringsscore hierbij. Daarnaast hechten de werknemers gemiddeld <i>neutrale</i> waarde aan het maken van reclame over het nut van ondergaan van behandelingen, maar is de ervaringsscore hierbij <i>onvoldoende</i> .
Communication	Zwakte 2	Ontstaat door de zwaktes bij communication c1: <i>tussen klant en fysiotherapeut</i> , communication c2: <i>tussen klant en fysiotherapiepraktijk</i> en communication c4: <i>tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk</i>
Communication c1: Klant en Fysiotherapeut,	Zwakte 2	Zwakte ontstaat door dat het grote belang dat werknemers toekennen aan tweerichtingsverkeer van communicatie (telefoon, email), de proactieve houding van de fysiotherapeut op dit gebied en het begrijpen van de klant en dat de ervaringscores met

		betrekking tot deze aspecten <i>onvoldoende</i> of net <i>voldoende</i> zijn.
<i>Response r2:</i> <i>waarmaken van</i> <i>verwachtingen</i>	Zwakte 2	Is vooral een zwak punt door het feit dat imago <i>belangrijk</i> gevonden wordt maar dat dit een voldoende scoort. Verder haalt het feit dat werknemers de ervaringsscore met betrekking tot het geven van garanties als <i>onbelangrijk</i> zien, de totale ervaringsscore bij het waarmaken van verwachtingen binnen respons omlaag.
<i>Relevance</i>	Zwakte 2	Zwakte ontstaat door de lagere ervaringsscore met betrekking tot het begrijpen van klanten.
Customer care	Zwakte 2	De zwakte ontstaat voor het belangrijkste deel doordat werknemers het begrijpen van klanten <i>belangrijk</i> vinden maar dat de ervaring hierbij net een <i>voldoende</i> scoort. Verder is het belang van vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie, het gebruik van klantendatabases voor het opslaan van klanteninformatie om de klant beter te leren kennen, de proactieve houding van de fysiotherapeut t.o.v. de klantrelatie buiten het behandelmoment om, en het op de afgesproken manier uitvoeren van de behandeling <i>belangrijk</i> . De ervaringsscores gegeven door de werknemers bij deze onderwerpen zijn <i>voldoende</i> maar nog niet <i>goed</i> .

4.2.7 Conclusie interne analyse.

Over de interne analyse kan het volgende worden geconcludeerd. De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers kunnen ten eerste iets zeggen over welke marketing-focuspunten het meest belangrijk worden gevonden door de werknemers. In principe gaat het voor het marketingbeleid en de bijbehorende marketingstrategieën om wat de (potentiële) klant belangrijk vindt maar het kan goed zijn kort samen te vatten welke marketing-focuspunten het belangrijkste worden gevonden door de werknemers. Op die manier kan men eventueel vergelijken of de belangen overeenkomen met de belangen van de klant. Relevance (luisteren en begrijpen van de klant), Results (aannemen en behouden van top-fysiotherapeuten/mond-tot-mond reclame) Customer need (bieden van oplossingen, meerwaarde van de oplossingen, doorverwijzing huisarts), Communication c1: klant en fysiotherapeut (tweerichtingsverkeer mondeling communicatie tussen de fysiotherapeut en de klant/scheppen vertrouwensband), quality (bieden van oplossingen, de service levering, waarmaken van verwachtingen) zijn de marketing-focuspunten waar werknemers van FRP het meest belangrijk vinden.

De ervaringsscores in combinatie met de belangenscores hebben vervolgens de sterktes en zwaktes die van invloed zijn op de werknemerstevredenheid met betrekking tot de verschillende marketing-focuspunten aangetoond. Hierbij komen optimaliseringsmogelijkheden naar voren die van positieve invloed zijn op de interne marketing. Interne marketing is zoals vastgesteld in het theoretisch kader een belangrijke voorwaarde voor goed werkende externe marketing en is een factor in de holistische benadering. Alvorens

over te gaan naar deze optimaliseringsmogelijkheden kan eerst kort worden samengevat welke sterktes de werknemerstevredenheid over de marketing-focuspunten positief beïnvloeden. De marketing-focuspunten Results (in dienst nemen en behouden van topfysiotherapeuten, het aannemen van vakbekwame mensen en de keuze voor de fysiotherapiepraktijk door mond-tot-mond reclame) en Communication C3:

Communicatie werknemers (uitwisselen van ervaringen over het waarmaken van verwachtingen door de werknemers) scoren hoog. Het is erg belangrijk deze sterktes te behouden. Sterktes 2 (een (sub)construct dat een neutraal belang krijgt wordt goed ervaren) en sterktes 3 (iets wat een onbelangrijk belang krijgt wordt goed ervaren) komen niet voor bij de resultaten. Een gunstige conclusie is dat er volgens deze resultaten geen extra moeite wordt gestoken in zaken die volgens de werknemers onbelangrijk zijn. Ook in de toekomst kan men dit voorkomen, beter is het namelijk die moeite te steken in nog bestaande zwaktes. De volgende optimaliseringsmogelijkheden voor werknemerstevredenheid kunnen worden afgeleid uit de volgende gegevens. Zwaktes 1, die het meest ongunstig zijn voor de werknemerstevredenheid over marketing-focuspunten, zijn er niet. Dus, iets wat gemiddeld genomen belangrijk wordt genomen door de werknemers wordt nooit onvoldoende toegepast zoals blijkend uit de ervaringsrapportcijfers. De allergrootste optimaliseringsmogelijkheden blijken niet van toepassing.

Zwaktes 2, een (sub)construct dat *belangrijk* gevonden wordt scoort een *voldoende* en geen *goed* blijkt van toepassing bij FRP. Optimaliseringsmogelijkheden zijn er daarom bij de volgende marketing-focuspunten: Quality, Convenience, Customer perception of brand ethics, Customer need, Communication, Communication c1: klant en fysiotherapeut, Response r2: waarmaken van verwachtingen, Relevance en Customer care. In tabel 7 kan worden afgelezen welke optimaliseringsmogelijkheden dit specifiek zijn.. Daarnaast zijn er in bijlage 9 enkele verbeterpunten genoemd. Iets hoeft niet perse een zwakte te zijn om een verbeterpunt te zijn. Als iets in dezelfde categorie wordt ervaren als het belang dat er aan wordt toegekend kan het wel zo zijn dat de ervaringscores lager zijn dan de belangenscores. In dat geval is er een verbeterpunt te vinden.

4.3 Externe analyse klanten

In de externe analyse klanten wordt ten eerste weergegeven hoe belangrijk de klanten van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten vinden. Daarnaast wordt de ervaring met de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten van de klanten bij FRP in kaart gebracht. De belangenscores en de ervaringsscores uitgedrukt in gewenste- en ervaringsrapportcijfers worden gevonden aan de hand van vragen over de verschillende (sub)constructen van de marketing-focuspunten uit het Customer Equity model, 6-C model en het 4-R model. Een overzicht van deze (sub)constructen is te vinden op blz. 36/37 van het theoretisch kader. Tenslotte zal met deze gegevens de klanttevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten worden vastgesteld. Deze gegevens kunnen leiden tot optimaliseringsmogelijkheden voor het marketingbeleid van FRP.

Bovenstaande informatie is uitgedrukt in de volgende deelvragen die centraal zullen staan in dit hoofdstuk.

(7)Hoe belangrijk vinden de klanten van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten voor het verhogen van klantloyaliteit?

(8)Hoe ervaren de klanten van FRP de huidige situatie met betrekking tot de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten bij FRP?

(9) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de klanttevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?

Om een duidelijk antwoord te geven op de bovenstaande deelvragen zullen eerst vraag 7 en 8 de revue passeren. Deze deelvragen zullen worden beantwoord aan de hand van de gevonden belangen- en ervaringsscores. Deze komen op dezelfde manier tot stand als in de interne analyse. Na het weergeven van de scores zal de sterkte-zwakte analyse zoals genoemd in deelvraag 9 aan bod komen. Vervolgens zal er een conclusie worden getrokken.

Ter herinnering:

De gewenste rapportcijfers afgeleid uit de belangenscores worden gecategoriseerd d.m.v. drie categorieën: *Onbelangrijk/Neutraal/Belangrijk*.

De ervarings rapportcijfers afgeleid uit de ervaringsscores worden gecategoriseerd d.m.v drie categorieën: *Onvoldoende/Voldoende/Goed*

De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers zullen als eerste worden samengevat door middel van een top-5 notering van meest belangrijke (sub)constructen en een top-3 notering van de minst belangrijke (sub)constructen. Van deze (sub)constructen zal vervolgens kort worden aangegeven waarom er sprake is van een hoge of juist een lage score. Een overzicht van alle gewenste- en ervaringsrapportcijfers is te vinden in bijlage 6. Tevens is in bijlage 3 een overzicht te vinden van de hoogst en laagst scorende (sub)constructen per model

4.3.1 Constatering belangen: De meest belangrijke (sub)constructen volgens klanten met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke vijf (sub)constructen de klanten gemiddeld het meest belangrijk vinden. Deze marketing-focuspunten kunnen dus het beste worden benadrukt in het marketingbeleid om op die manier de klantloyaliteit te verhogen.

In het daaropvolgende gedeelte wordt per hoog scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 8: De meest belangrijke (sub)constructen volgens klanten met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Relevance	8,9	Belangrijk
Quality	7,6	Belangrijk
Results	7,5	Belangrijk
Convenience	7,5	Belangrijk
Communication C1:	7,5	Belangrijk

tussen klant en fysiotherapeut		
(sub)Construct:	Toelichting	
Relevance	Klanten vinden gemiddeld het meest belangrijk dat de fysiotherapeut naar de klant luistert en de klant begrijpt, en dat de fysiotherapeut een individuele benadering naar de klant toepast	
Quality	Klanten vinden het gemiddeld <i>belangrijk</i> dat FRP een oplossing biedt voor een probleem, de zorg op een goede manier geleverd (o.a. luisteren en begrijpen van de klant) wordt en op de afgesproken manier. Verder vinden de klanten het gemiddeld belangrijk dat de fysiotherapeut verder kijkt dan wat de klant verteld en dat er op die manier achterliggende oorzaken worden gevonden. Daarnaast is het belangrijk om kwaliteit te leveren door resultaten te boeken door verwachtingen waar te maken.	
Results	Klanten vinden gemiddeld het meest belangrijk dat er vakbekwame mensen worden aangenomen bij FRP en dat de topfysiotherapeuten kunnen worden behouden door de organisatie. Daarnaast vinden klanten het ook belangrijk dat werknemers tevredenheid uitstralen en dat resultaten worden gehaald door het waarmaken van verwachtingen	
Convenience	Klanten vinden gemiddeld de snelheid waarmee ze aan een behandeling komen het meest <i>belangrijk</i> bij dit subconstruct. Ook het gemak waarmee men aan een behandeling komt, de bereikbaarheid van de praktijk en de openingstijden van de praktijk vinden klanten <i>belangrijk</i> . Minder <i>belangrijk (neutraal)</i> is de locatie van de fysiotherapiepraktijk.	
Communication C1: tussen klant en fysiotherapeut	Gemiddeld vinden klanten het <i>belangrijk</i> dat er geluisterd wordt naar de klant, en dat de klant begrepen wordt. Verder vinden klanten het gemiddeld <i>belangrijk</i> dat er tweerichtingsverkeer van mondelinge communicatie plaatsvindt tijdens een behandeling	

4.3.2 Constatering belangen: De minst belangrijke (sub)constructen volgens klanten met toelichting

Onderstaand tabel laat zien welke drie (sub)constructen de klanten gemiddeld het minst belangrijk vinden. In het daaropvolgende gedeelte wordt per laag scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 9: De meest belangrijke (sub)constructen volgens klanten met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Community building programs	4,4	Onbelangrijk
Affinity Programs	4,4	Onbelangrijk
Loyalty programs	3,9	Onbelangrijk
(sub)Construct:	Toelichting	
Community building programs	Klanten vinden de aanwezigheid van gezamenlijke programma's gebaseerd op gemeenschappelijke klachten gemiddeld onbelangrijk	
Affinity Programs	Klanten vinden de aanwezigheid van gezamenlijke programma's gebaseerd op gemeenschappelijke affiniteit met iets gemiddeld onbelangrijk	
Loyalty programs	Klanten hechten gemiddeld weinig waarde aan financiële beloningen voor trouwe klanten door middel van kortingen/spaarsystemen etc.	

Tot zover de belangenscores. Nu zal er worden gekeken naar de ervaringscores voor de beantwoording van deelvraag 8

De ervaringscores uitgedrukt in ervaringsrapportcijfers zullen als eerste worden samengevat door middel van een top-5 notering van best ervaren(sub)constructen en een top-3 notering van de minst ervaren(sub)constructen. Van deze (sub)constructen zal vervolgens kort worden aangegeven waarom er sprake is van een hoge of juist een lage score.

4.3.3 Constatering ervaring: De best ervaren (sub)constructen volgens klanten met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke vijf (sub)constructen door de klanten gemiddeld het beste worden ervaren. In het daarop volgende gedeelte wordt per hoog scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 10:: constatering ervaring: de best ervaren (sub)constructen volgens klanten met toelichting

(sub)Construct:	Ervaren rapportcijfer	Categorisering:
Relevance	8,5	Goed
Convenience	8,3	Goed
Communication c1 klant en fysiotherapeut	8,1	Goed
Results	7,9	Goed
Response R2: waarmaken van verwachtingen	7,8	Goed
(sub)Construct:	Toelichting	
Relevance	Klanten ervaren het luisteren naar en het begrijpen van de klant door de fysiotherapeut gemiddeld als <i>goed</i> . Verder ervaren de klanten gemiddeld het toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut als <i>goed</i> .	
Convenience	Klanten hebben gemiddeld het ervaringscore <i>goed</i> gegeven bij vragen over de locatie, de bereikbaarheid en de openingstijden van de fysiotherapiepraktijk. Daarnaast hebben klanten gemiddeld <i>goed</i> als ervaring bij de snelheid en het gemak waarmee ze aan een behandeling kunnen komen.	
Communication c1 klant en fysiotherapeut	Klanten ervaren het tweerichtingsverkeer van communicatie met de fysiotherapeut tijdens de behandeling gemiddeld als <i>goed</i> . Ook ervaren klanten het luisteren naar en het begrijpen van de klant door de fysiotherapeut gemiddeld als <i>goed</i> . Tenslotte wordt het scheppen van een vertrouwensband door te praten over andere zaken als de klachten gemiddeld als <i>goed</i> ervaren.	
Results	Alle onderwerpen binnen ervaringen over deze onderwerpen bij results scoren gemiddeld <i>goed</i> . Het gaat hierbij om, het uitstralen van tevredenheid door de werknemers, het aannemen van vakbekwame mensen, resultaat boeken door verwachtingen waar te maken, het in dienst hebben behouden van topfysiotherapeuten, en de keuze voor FRP door mond tot mond reclame.	
Response R2: waarmaken van verwachtingen	De ervaringscores die als <i>goed</i> worden bestempeld door klanten ontstaat door hoge scores bij het waarmaken van verwachtingen, het service product, de service levering, uitstralen van	

	tevredenheid door werknemers, het positieve imago van de organisatie, het bieden van oplossingen voor problemen, en het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie.
--	---

4.3.4 Constatering ervaring: De minst ervaren (sub)constructen volgens klanten met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke drie (sub)constructen door de klanten gemiddeld het minste worden ervaren. Let op: het gaat hierbij om (sub)constructen waar de klant WEL ervaring mee heeft. De (sub)constructen waar de klant over het algemeen geen ervaring mee heeft scoren veel lager. Deze cijfers zijn echter niet realistisch door het gebrek aan ervaring. In bijlage is te zien welke (sub)constructen vooral “geen ervaring” hebben gescoord.

In het daaropvolgende gedeelte wordt per laag scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 11: de minst ervaren (sub)constructen volgens klanten met toelichting

(sub)Construct:	Ervaren rapportcijfer:	Categorisering:
Communication	7,3	Voldoende
Quality	7,2	Voldoende
Response	7,1	Voldoende
(sub)Construct:	Toelichting	
Quality	Scoort een <i>voldoende</i> i.p.v. een <i>goed</i> omdat klanten vinden dat de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk er uit) minder hoog scoort. (<i>voldoende</i>) Verder wordt het benadrukken van het beroepsgeheim tijdens de behandeling ervaren met een <i>voldoende</i> i.p.v een <i>goed</i> . Tenslotte hebben klanten <i>geen ervaring</i> met de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingen bij FRP in vergelijking met het aanbod van de concurrent.	
Response	Ontstaat door de eventuele onderontwikkeling afgeleid uit de hoeveelheid <i>geen ervaring</i> mee van het creëren van verwachtingen. Het waarmaken van verwachtingen heeft wel hoge ervaringsscores. Response scoort daarom <i>voldoende</i> .	
Communication	Ontstaat door de eventuele onderontwikkeling afgeleid uit de hoeveelheid “geen ervaring mee” van communicatie c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk (vooral over de website) en c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk (reclame, advertenties, promoties, media etc.) Scoort daarom net geen <i>goed</i>	

4.3.5 Klanttevredenheid over marketing-focuspunten

Nu de belangenscores en de ervaringsscores bekend zijn kan men deze gegevens aan elkaar koppelen en op die manier iets zeggen over de klanttevredenheid met betrekking tot de marketing-focuspunten. Het koppelen van de gewenste rapportcijfers en de ervaringsrapport cijfers gebeurt aan de hand van de deelvraag 9 betreffende de optimaliseringsmogelijkheden voor marketing-focuspunten afgeleid uit de werknemerstevredenheid over de marketing-focuspunten (sterkte-zwakte analyse).

Van elk (sub)construct kan worden gezegd of het op dit moment een sterkte of een zwakte is. Binnen de sterkte- en zwakte categorieën kan er onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten sterktes en zwaktes. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de volgende indeling gebaseerd op afnemende

intensiteit van sterkte en zwakte. Op deze manier kan men zien welke optimaliseringsmogelijkheden het meest noodzakelijk zijn en welke sterktes vooral moeten worden behouden. Alleen de sterktes 1 en 2 en de zwaktes 1 en 2 zullen worden beschreven omdat hier de belangrijkste optimaliseringsmogelijkheden naar voren komen. Voor een algemeen overzicht overige sterktes en zwaktes met toelichting zie bijlage 10.

- **Sterktecategorieën:**

Sterkte 1. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *belangrijk* wordt gevonden: sterkte zonder verbeterpunt en sterkte met verbeterpunt. (sterktes met verbeterpunt betekend dat ondanks de score van *belangrijk* en *goed*, de gewenste rapport cijfers hoger zijn dan de ervaringsrapportcijfers)

Sterkte 2. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *neutraal* gevonden wordt: sterkte zonder verbeterpunt

Sterkte 3. *Goed* scoren bij een (sub) construct dat *onbelangrijk* wordt gevonden: sterkte met verbeterpunt (verbeterpunt: minder energie steken in verkeerde onderwerp)

- **Zwaktecategorieën:**

Zwakte 1. *Onvoldoende* scoren (ook geen ervaring mee scores) bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt

Zwakte 2. *Voldoende* scoren bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met verbeterpunt (men moet eigenlijk een goed scoren vanwege het hoge belang)

Zwakte 3. *Onvoldoende* scoren (ook door geen ervaring mee scores) wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scoren bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

4.3.6 Constatering sterktes en zwaktes met toelichting

Onderstaande tabel laat de verschillende sterktes en zwaktes zien met toelichting. Het is belangrijk de sterktes te koesteren en de focus op deze marketing-focuspunten te houden. Sterktes 1 zijn hierbij het belangrijkste. Daarna volgen de sterktes 2. Uit de zwaktes zijn de optimaliseringsmogelijkheden af te leiden

Tabel 12: Sterktes en zwaktes klanttevredenheid met toelichting

(sub)Construct:	Sterkte/zwakte	Toelichting:
Convenience,	Sterkte 1	Vooraf een sterkte door de snelheid en het gemak waarmee men aan een behandeling komt en de openingstijden van de fysiotherapiepraktijk.
Communication c1: tussen klant en fysiotherapeut,	Sterkte 1	Vooraf een sterkte door het luisteren en het begrijpen van de klant door de fysiotherapeut en het tweerichtingsverkeer van mondelinge communicatie tussen de klant en de fysiotherapeut tijdens de behandeling. De vertrouwensband die ontstaat door het praten over andere zaken dan de klachten wordt gemiddeld ook als <i>goed</i> ervaren.
Relevance	Sterkte 1	Een sterkte omdat klanten ten eerste het luisteren naar de klant en

		het begrijpen van de klant door de fysiotherapeut gemiddeld als <i>goed</i> ervaren. Ten tweede een sterkte door dat toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut gemiddeld als <i>goed</i> wordt ervaren.
Results.	Sterkte 1	Een sterkte omdat klanten de volgende aspecten gemiddeld als <i>goed</i> ervaren: de keuze voor de fysiotherapiepraktijk door mond-tot-mond reclame, het aannemen van vakbekwame mensen, het indienst hebben en behouden van top-fysiotherapeuten, het uitstralen van tevredenheid door de fysiotherapeuten, het resultaat dat wordt bepaald door het waarmaken van verwachtingen
Communication C3: Werknemers	Sterkte 2	Een sterkte omdat klanten het aspect het uitstralen van tevredenheid door de fysiotherapeut als <i>goed</i> ervaren.
Customer care	Sterkte 2	Een sterkte door het gemiddeld als <i>goed</i> ervaren van klanten bij de volgende aspecten: Het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie, het luisteren en begrijpen van de fysiotherapeut, het toepassen van de individuele benadering, de vertrouwensband door over andere zaken te praten dan de klachten, de fysiotherapeut voert de opgestelde behandeling op de afgesproken manier uit, het zoeken naar achterliggende oorzaken en daar wat mee doen door de fysiotherapeut, het in dienst hebben van topfysiotherapeuten.
Response R2: Waarmaken verwachtingen	Sterkte 2	Een sterkte door het gemiddeld als <i>goed</i> ervaren van klanten bij de volgende aspecten: de verwachting overeen laten komen met de kijk op de ontvangen behandeling achteraf, kwaliteit door de inhoud van de behandeling, de levering van de behandeling (hoe wordt de behandeling geleverd en door wie), het uitstralen van tevredenheid van de fysiotherapeuten, het positieve imago van de fysiotherapiepraktijk, het uitvoeren van de behandeling door de fysiotherapeut op de afgesproken manier, het bieden van oplossingen voor problemen door de fysiotherapiepraktijk en het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie door de fysiotherapeuten.
(sub)Construct:	Zwakte:	Toelichting:
Quality	Zwakte 2	Zwakte ontstaat doordat de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingen van FRP in vergelijking tot andere fysiotherapiepraktijken slechts <i>voldoende</i> overkomt. De ervaringsscore met betrekking tot het zoeken naar achterliggende oorzaken is goed maar kan beter aangezien de gewenste rapportcijfers hoger liggen. Hoewel van kleiner belang is quality ook een zwakte door de ervaringen met de behandelingsomgeving

4.3.7 Conclusie externe analyse klanten.

Over de externe analyse klanten kan het volgende worden geconcludeerd. De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers kunnen ten eerste iets zeggen over welke marketing-focuspunten het meest belangrijk worden gevonden door de klanten. Met het toenemen van de macht van de klant als het gaat om het kiezen van een fysiotherapiepraktijk is het belangrijk het marketingbeleid en de bijbehorende marketingstrategieën af te stemmen op wat de klant belangrijk vindt. Door de belangen van klanten goed mee te nemen kan worden geprobeerd de klantloyaliteit te verhogen.

Om de klantloyaliteit te verhogen zal FRP haar marketingbeleid vooral moeten richten op : Relevance (luisteren/begrijpen klant, toepassen individuele benadering) Quality (oplossingen bieden, goede service levering, achterliggende oorzaken zoeken, verwachtingen waarmaken) Results (vakbekwame mensen aannemen en behouden, waarmaken van verwachtingen, tevredenheid uitstralen door de fysiotherapeuten) Convenience (snelheid om aan behandelingen te komen, de bereikbaarheid en de openingstijden van de praktijk, minder belangrijk is de locatie), Communication C1: Klant en Fysiotherapeut (luisteren/begrijpen klant, tweerichtingsverkeer mondelinge communicatie)

De ervaringsscores in combinatie met de belangenscores hebben vervolgens de sterktes en zwaktes die van invloed zijn op de klanttevredenheid met betrekking tot de verschillende marketing-focuspunten aangetoond. Hierbij komen optimaliseringsmogelijkheden naar voren die van positieve invloed zijn op het verhogen van klantloyaliteit. Alvorens over te gaan naar deze optimaliseringsmogelijkheden kan eerst kort worden samengevat welke sterktes de klanttevredenheid over de marketing-focuspunten positief beïnvloeden. De marketing-focuspunten Convenience, Communication C1:Klant en Fysiotherapeut, Relevance, Results zijn de grootste sterktes van FRP op het gebied van marketing-focuspunten. In tabel 12 is te zien waarom dit als een sterkte wordt ervaren door klanten. Dit geldt ook door de andere sterktes :Communication C3: Werknemers, Customer Care, Response R2: Waarmaken verwachtingen. Het is van belang dat deze punten gekoesterd worden en dat men het proces op dezelfde manier voortzet maar wel continue opzoek blijft naar verbeteringsmogelijkheden.

De volgende optimaliseringsmogelijkheden voor klanttevredenheid kunnen worden afgeleid uit de volgende gegevens. Zwaktes 1, die het meest ongunstig zijn voor de klanttevredenheid over marketing-focuspunten, zijn er niet. Dus, iets wat gemiddeld genomen belangrijk wordt genomen door de werknemers wordt nooit onvoldoende toegepast zoals blijkend uit de ervaringsrapportcijfers. De allergrootste optimaliseringsmogelijkheden blijken niet van toepassing.

Zwaktes 2, een (sub)construct dat belangrijk gevonden wordt scoort een voldoende en geen goed blijkt van toepassing bij FRP. Optimaliseringsmogelijkheden zijn te vinden bij het marketing-focuspunt Quality. In tabel 12 worden afgelezen welke optimaliseringsmogelijkheden dit specifiek zijn. Tenslotte kan men in bijlage 10 zien welke optimaliseringsmogelijkheden blijken uit de sterktes 3 en 4. Deze hebben echter minder prioriteit. Men kan ze wel goed in het achterhoofd houden omdat ze wellicht belangrijker zijn als de klant er mee in aanraking komt. Onbekendheid maakt dat het misschien onbelangrijk gevonden wordt. Daarnaast zijn er in deze bijlage enkele verbeterpunten genoemd. Iets hoeft niet perse een zwakte te zijn

om een verbeterpunt te zijn. Als iets in dezelfde categorie wordt ervaren als het belang dat er aan wordt toegekend kan het wel zo zijn dat de ervaringscores lager zijn dan de belangenscores. In dat geval is er een verbeterpunt te vinden.

4.4 Externe analyse potentiële klanten

In de externe analyse potentiële klanten wordt ten eerste weergegeven hoe belangrijk de potentiële klanten van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten vinden. Omdat de ervaring bij FRP ontbreekt zijn er dit keer geen ervaringscores. De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers worden gevonden aan de hand van vragen over de verschillende (sub)constructen van de marketing-focuspunten uit het Customer Equity model, 6-C model en het 4-R model. Een overzicht van deze (sub)constructen is te vinden op blz. 36/37 van het theoretisch kader. Tenslotte zal met deze gegevens in combinatie met de ervaringscores van de klanten de potentiële klanttevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten worden vastgesteld. Deze gegevens kunnen leiden tot optimaliseringsmogelijkheden voor het marketingbeleid van FRP.

Bovenstaande informatie is uitgedrukt in de volgende deelvragen die centraal zullen staan in dit hoofdstuk.

(10) Hoe belangrijk vinden de potentiële klanten van FRP de verschillende (componenten van) marketing-focuspunten om aangetrokken te worden door een fysiotherapiepraktijk en daardoor te kiezen voor een fysiotherapiepraktijk?

(11) Welke sterktes en zwaktes met betrekking tot de huidige (componenten van) marketing-focuspunten beïnvloeden de potentiële klanttevredenheid over de huidige marketing-focuspunten en welke optimaliseringsmogelijkheden komen hierbij naar voren?

Om een duidelijk antwoord te geven op de bovenstaande deelvragen zal eerst deelvraag 10 de revue passeren. Deze deelvraag zal worden beantwoord aan de hand van de gevonden belangenscores. Dit komt op dezelfde manier tot stand als in de interne analyse en de externe analyse klanten. Na het weergeven van de scores zal de sterkte-zwakte analyse zoals genoemd in deelvraag 11 aan bod komen. Vervolgens zal er een conclusie worden beschreven.

Ter herinnering:

De gewenste rapportcijfers afgeleid uit de belangenscores worden gecategoriseerd d.m.v. drie categorieën: *Onbelangrijk/Neutraal/Belangrijk*.

De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers zullen als eerste worden samengevat door middel van een top-5 notering van meest belangrijke (sub)constructen en een top-3 notering van de minst belangrijke (sub)constructen. Van deze (sub)constructen zal vervolgens kort worden aangegeven waarom er sprake is van een hoge of juist een lage score. Een overzicht van alle gewenste rapportcijfers is te vinden in bijlage 7. Tevens is in bijlage 3 een overzicht te vinden van de hoogst en laagst scorende (sub)constructen per model

4.4.1 Constatering belangen: De meest belangrijke (sub)constructen volgens potentiële klanten met toelichting

Onderstaande tabel laat zien welke vijf (sub)constructen de potentiële klanten gemiddeld het meest belangrijk vinden. In het daaropvolgende gedeelte wordt per hoog scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel 13:: De meest belangrijke (sub)constructen volgens potentiële klanten met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Relevance	9,1	Belangrijk
Results	8,2	Belangrijk
Quality	7,8	Belangrijk
Customer care	7,8	Belangrijk
Customer perception of brand ethics	7,8	Belangrijk
(sub)Construct:	Toelichting	
Relevance	De potentiële klant vindt het gemiddeld genomen zeer belangrijk dat er geluisterd wordt naar de klant, dat de klant begrepen wordt, en dat de fysiotherapeut een individuele benadering toepast.	
Results	De potentiële klant vindt het gemiddeld genomen het belangrijkste dat de fysiotherapiepraktijk vakbekwame mensen en topfysiotherapeuten aanneemt en deze ook behoudt. Verder vinden potentiële klanten het gemiddeld genomen belangrijk dat de werknemers tevredenheid uitstralen en dat beoogde resultaat wordt gerealiseerd. Mond tot mond reclame is ook belangrijk.	
Quality	De potentiële klant vindt gemiddeld genomen de service levering en de inhoudt van de behandeling het belangrijkste (bieden van oplossingen, luisteren naar de klant, begrijpen van de klant, op zoek gaan naar achterliggende oorzaken door de fysiotherapeut en daar vervolgens wat mee doen en benadrukken van beroepsgeheim) Verder blijkt het boeken van resultaten door verwachtingen waar te maken van groot belang.	
Customer care	De potentiële klant vindt het gemiddeld genomen het leveren van de service het belangrijkste (luisteren naar de klant, begrijpen van de klant, opzoek gaan naar achterliggende oorzaken door de fysiotherapeut en daar vervolgens wat mee doen, benadrukken van het beroepsgeheim en het leveren van meer service dan de klant van te voren verwacht.) Verder is het in dienst hebben en behouden van topfysiotherapeuten gemiddeld ook van groot belang voor de potentiële klant	
Customer perception of brand ethics	De potentiële klant hecht gemiddeld veel waarde aan het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie door de fysiotherapiepraktijk, het aannemen van vakbekwame mensen en het bekend staan van de organisatie als goede werkgever.	

4.4.2 Constatering belangen: De minst belangrijke (sub)constructen volgens potentiële klanten met toelichting

Onderstaand tabel laat zien welke drie (sub)constructen de klanten gemiddeld het minst belangrijk vinden. In het daarop volgende gedeelte wordt per laag scorend (sub)construct een toelichting gegeven.

Tabel14: De minst belangrijke (sub)constructen volgens potentiële klanten met toelichting

(sub)Construct:	Gewenst rapportcijfer:	Categorisering:
Affinity Programs	4,8	Onbelangrijk
Community building programs	4,6	Onbelangrijk
Customer brand awareness	4,4	Onbelangrijk
(sub)Construct:	Toelichting	
Customer brand awareness	Vooral het horen van de naam van de organisatie op de radio en in telemarketing en televisie en bioscoop reclame wordt gemiddeld erg onbelangrijk gevonden door potentiële klanten.	
Community building programs	Potentiële klanten vinden gemiddeld gemeenschapsprogramma's voor mensen met gemeenschappelijke klachten onbelangrijk.	
Affinity programs	Potentiële klanten vinden gemiddeld affiniteitprogramma's voor mensen met gemeenschappelijke interesses onbelangrijk.	

4.4.3 Potentiële klanttevredenheid over marketing-focuspunten

Nu de belangenscores van de potentiële klanten en de ervaringsscores van de klantengroep bekend zijn kan men deze gegevens aan elkaar koppelen en op die manier iets zeggen over de potentiële klanttevredenheid met betrekking tot de marketing-focuspunten. Dit is om deelvraag 11 te kunnen beantwoorden.

Van elk (sub)construct kan worden gezegd of het op dit moment een sterkte of een zwakte is. Binnen de sterkte- en zwakte categorieën kan er onderscheid gemaakt worden in verschillende soorten sterktes en zwaktes. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van de volgende indeling gebaseerd op afnemende intensiteit van sterkte en zwakte. Op deze manier kan men zien welke optimaliseringsmogelijkheden het meest noodzakelijk zijn en welke sterktes vooral moeten worden behouden. Alleen de sterktes 1 en 2 en de zwaktes 1 en 2 zullen worden beschreven omdat hier de belangrijkste optimaliseringsmogelijkheden naar voren komen. Voor een algemeen overzicht overige sterktes en zwaktes met toelichting wordt verwezen naar bijlage 11.

- **Sterktecategorieën:**

Sterkte 1. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *belangrijk* wordt gevonden: sterkte zonder verbeterpunt en sterkte met verbeterpunt. (sterktes met verbeterpunt betekend dat ondanks de score van *belangrijk* en *goed*, de gewenste rapport cijfers hoger zijn dan de ervaringsrapportcijfers)

Sterkte 2. *Goed* scoren bij een (sub)construct dat *neutraal* gevonden wordt: sterkte zonder verbeterpunt

Sterkte 3. *Goed* scoren bij een (sub) construct dat *onbelangrijk* wordt gevonden: sterkte met verbeterpunt (verbeterpunt: minder energie steken in verkeerde onderwerp)

•

Zwaktecategorieën:

Zwakte 1. *Onvoldoende* scores (ook geen ervaring mee scores) bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt

Zwakte 2. *Voldoende* scores bij wat *belangrijk* wordt gevonden: zwakte met verbeterpunt (men moet eigenlijk een goed scoren vanwege het hoge belang)

Zwakte 3. *Onvoldoende* scores bij wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scores bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

4.4.4 Constatering sterktes en zwaktes met toelichting

Onderstaande tabel laat de verschillende sterktes en zwaktes zien op het gebied van potentiële klanttevredenheid over marketing-focuspunten. Het is ten eerste belangrijk vooral de sterktes 1 goed te bekijken en op dezelfde manier door te gaan als op dit moment het geval is. Natuurlijk met de flexibele optie tot aanpassing mocht dit nodig blijken. Sterktes 2 zijn ook belangrijk om in het achterhoofd te houden en op dezelfde manier in te vullen en mee om te gaan aangezien iets *goed* doen zeker ten goede komt aan de klantloyaliteit en het ondersteunen van klantacquisitie. Daarnaast is het belangrijk te kijken naar de huidige zwaktes wat betreft de potentiële klanttevredenheid over de marketing-focuspunten. Zwaktes 1 en in mindere mate de zwaktes 2 laten de belangrijkste optimaliseringsmogelijkheden zien, z

De zwaktes 3 en 4 waarin zijn minder belangrijke optimaliseringsmogelijkheden af te leiden zijn, zijn te vinden in bijlage 11.

Tabel15: sterktes en zwaktes potentiële klanttevredenheid met toelichting

(sub)Construct:	Sterkte/Zwakte	Toelichting:
Communication C1: klant en fysiotherapeut,	Sterkte 1	Wat belangrijk gevonden wordt door de potentiële klant, wordt als goed ervaren door de klant, hierbij gaat het om luisteren/begrijpen van de klant en het toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut
Customer care,	Sterkte 1	Wat belangrijk gevonden wordt door de potentiële klant, wordt als goed ervaren door de klant, hierbij gaat het vooral om de vertrouwensband tussen de fysio/klant, het zoeken naar achterliggende oorzaken door de fysio, het uitvoeren van de behandeling op de afgesproken manier en het begrijpen/luisteren naar de klant
Relevance,	Sterkte 1	Wat belangrijk gevonden wordt door de potentiële klant, wordt als goed ervaren door de klant, hierbij gaat het om luisteren/begrijpen van de klant en het toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut
Response R2: waarmaken van verwachtingen	Sterkte 1	Wat belangrijk gevonden wordt door de potentiële klant, wordt als goed ervaren door de klant, hierbij gaat het om het waarmaken van verwachtingen, het service product, de service levering,

		uitstralen van tevredenheid door werknemers, het positieve imago van de organisatie, het bieden van oplossingen voor problemen, en het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie.
Results	Sterkte 1	Wat belangrijk gevonden wordt door de potentiële klant, wordt als goed ervaren door de klant, hierbij gaat het om Het uitstralen van tevredenheid door de werknemers, het aannemen van vakbekwame mensen, resultaat boeken door verwachtingen waar te maken, het in dienst hebben behouden van topfysiotherapeuten, en de keuze voor FRP door mond tot mond reclame.
Convenience	Sterkte 2	Potentiële klanten hebben een neutraal belang bij wat Klanten gemiddeld als ervaringsscore <i>goed</i> hebben aangegeven bij vragen over de locatie, de bereikbaarheid en de openingstijden van de fysiotherapiepraktijk. Daarnaast hebben klanten gemiddeld <i>goed</i> als ervaring bij de snelheid en het gemak waarmee ze aan een behandeling kunnen komen
Communication: c1 tussen werknemers	Sterkte 2	Potentiële klanten hechten een neutraal belang aan het uitstralen van tevredenheid door de werknemers, klanten ervaren dit bij FRP als goed.
Cost to customers/Price	Zwakte 1	(sub)Construct belangrijk gevonden door potentiële klanten maar scoren gemiddeld genomen een <i>onvoldoende</i> bij de ervaringsscores van klanten van FRP. De onvoldoend komt voort uit de vele <i>geen ervaring</i> mee scores. In principe niet een zwakte, als iemand goed verzekerd is zal hij/zij niets van de prijzen merken. Alleen zwakte in de zin van geen reclame mogelijk over goedkoop zijn.
Customer perception of brand ethics	Zwakte 1	Zwakte ontstaat door de <i>geen ervaring mee</i> cijfers die worden gegeven door klanten bij het gebruik van maatregelen om milieuvriendelijk te werk te gaan, het bekend staan van de fysiotherapiepraktijk als goede werkgever en het geven van garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling (bijv. niet goed geld terug/gratis en opnieuw behandelen) en het <i>neutrale</i> belang dat wordt gegeven door de potentiële klanten
Quality	Zwakte 2	Zwakte door het <i>neutrale</i> belang dat potentiële klanten toeschrijven aan de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden ten opzichte van de concurrent en de vele <i>geen ervaring mee</i> scores bij deze aspecten bij de ervaringsscores van klanten. Verder zijn de gewenste rapportcijfers van potentiële klanten met betrekking tot het op de afgesproken manier uitvoeren van de behandeling, het zoeken naar achterliggende oorzaken en daar wat mee doen door de fysiotherapeut, het benadrukken van het beroepsgeheim door de

		fysiotherapeut, het luisteren naar de klant en het begrijpen van de klant en het waarmaken van verwachtingen hoger dan de ervaringscijfers van klanten bij deze aspecten. Echter, alle cijfers van de ervaringscores bij deze onderwerpen zijn wel <i>goed</i> .
--	--	--

4.4.5 Conclusie externe analyse potentiële klanten.

Over de externe analyse potentiële klanten kan het volgende worden geconcludeerd. De belangenscores uitgedrukt in gewenste rapportcijfers kunnen ten eerste iets zeggen over welke marketing-focuspunten het meest belangrijk worden gevonden door de potentiële klanten. Met het toenemen van de macht van de klant als het gaat om het kiezen van een fysiotherapiepraktijk is het belangrijk het marketingbeleid en de bijbehorende marketingstrategieën af te stemmen op wat de potentiële klant belangrijk vindt. Door de belangen van klanten goed mee te nemen kan worden geprobeerd de klantacquisitie positief te ondersteunen. Hierbij is het van belang de juiste marketing-focuspunten uit te drukken door middel van andere passend blikende marketing-focuspunten.

De marketing-focuspunten die het meest belangrijk werden gevonden door potentiële klanten en die dus ook moeten worden benadrukt in het marketingbeleid om de klanten aan te trekken zijn: Relevance (luisteren/begrijpen van de klant, toepassen individuele benadering), Results (aannemen/behouden vakbekwame mensen, werknemers moeten tevredenheid uitstralen, realiseren beoogde resultaat, mond –tot-mond reclame), Quality (goede service levering, juiste inhoudt van de behandeling, zoeken naar achterliggende oorzaken en het benadrukken van beroepsgeheim, verwachtingen waarmaken), Customer care (goede service levering, luisteren/begrijpen van de klant, achterliggende oorzaken zoeken, benadrukken beroepsgeheim, meer service leveren dan de klant van te voren verwacht en het indienst hebben van top-fysiotherapeuten), Customer perception of brand ethics (vertrouwenlijk omgaan met klanteninformatie, aannemen van vakbekwame mensen het bekend staan als goede werkgever).

Voor het ondersteunen van een effectieve klantacquisitie moeten de belangrijke marketing-focuspunten zoals hierboven genoemd bij potentiële klanten onder de aandacht komen. Pas als de potentiële klant gekozen heeft voor FRP kan men overgaan tot het daadwerkelijk waarmaken van deze klantwaarden uitgedrukt in marketing-focuspunten. Het is dus van belang de marketing-focuspunten die door potentiële klanten als belangrijk worden gezien met de juiste marketing-focuspunten, die dan kunnen worden gezien als marketinginstrumenten, bij de potentiële klant terecht komt. Het belangrijkste marketing-focuspunten voor het overbrengen is: Results (d.m.v. mond tot mond reclame). Verder zijn effectieve marketing-focuspunten: *customer need* (doorverwijzing van de huisarts), *response r2: creëren van verwachtingen* (imago), *customer attitude towards the brand*: (uitstralen boodschap in de naam, verwachtingen opwekken in de naam), *customer brand awareness*: (positieve publiciteit), *communication c4: tussen potentiële klant en fysiotherapiepraktijk* (mogelijkheden en inhoud van de website, het vinden van de naam FRP op het internet).

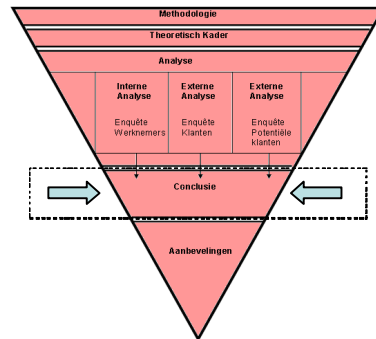
Omdat mond-tot-mond reclame zeer belangrijk blijkt te zijn is het van belang te zorgen voor potentiële klanttevredenheid. Op die manier kan je voor nieuwe mond-tot-mond reclame zorgen en tevens de

klantloyaliteit verhogen. De ervaringsscores van klanten van FRP in combinatie met de belangenscores van potentiële klanten hebben tonen de sterktes en zwaktes aan van de marketing-focuspunten. Hierbij komen optimaliseringsmogelijkheden naar voren die van positieve invloed zijn op het verhogen van het proces van klantacquisitie. Alvorens over te gaan naar deze optimaliseringsmogelijkheden kan eerst kort worden samengevat welke sterktes de potentiële klanttevredenheid over de marketing-focuspunten positief beïnvloeden. De marketing-focuspunten: Communication C1: Klant en Fysiotherapeut, Customer Care, Relevance, Response R2: waarmaken van verwachtingen en Results zijn de belangrijkste sterktes. In tabel 15 is te zien waarom De marketing-focus punten Convenience en Communication C3: werknemers zijn tevens sterktes die men moet proberen te behouden.

De volgende optimaliseringsmogelijkheden voor potentiële klanttevredenheid kunnen worden afgeleid uit de volgende gegevens. Zwaktes 1, die het meest ongunstig zijn voor potentiële klanttevredenheid over marketing-focuspunten zijn: cost to customers/price (men kan geen goedkope prijsstrategie hanteren, maar minder van toepassing door zorgverzekeringen en de bijbehorende vergoeding van behandelingen) en Customer perception of brand ethics (milieuvriendelijk te werk te gaan, het bekend staan van de fysiotherapiepraktijk als goede werkgever en het geven van garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling, de klant heeft geen ervaring met deze aspecten die als neutraal benoemd worden door de potentiële klanten) Optimaliseringsmogelijkheden ontstaan door een zwakte 2 namelijk het marketing-focuspunt: Quality. Optimaliseren kan door de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden beter te benadrukken. Verder zijn de gewenste rapportcijfers van potentiële klanten met betrekking tot het op de afgesproken manier uitvoeren van de behandeling, het zoeken naar achterliggende oorzaken en daar wat mee doen door de fysiotherapeut, het benadrukken van het beroepsgeheim door de fysiotherapeut, het luisteren naar de klant en het begrijpen van de klant en het waarmaken van verwachtingen hoger dan de ervaringscijfers van klanten bij deze aspecten. Echter, alle cijfers van de ervaringsscores bij deze onderwerpen zijn wel *goed*.

Verder kan men in bijlage 11 zien welke optimaliseringsmogelijkheden blijken uit de sterktes 3 en 4. Deze hebben echter minder prioriteit. Daarnaast zijn er in deze bijlage enkele verbeterpunten genoemd. Iets hoeft niet perse een zwakte te zijn om een verbeterpunt te zijn. Als iets in dezelfde categorie wordt ervaren als het belang dat er aan wordt toegekend kan het wel zo zijn dat de ervaringscores lager zijn dan de belangenscores. In dat geval is er een verbeterpunt te vinden.

Hoofdstuk 5: Conclusie



5.1 Inleiding conclusie

Aan de hand van de analyse in het vorige hoofdstuk zijn de deelvragen beantwoord die samen leiden tot het kunnen beantwoorden van de volgende hoofdvraag:

In hoeverre kunnen de huidige marketing- focuspunten zoals toegepast bij Fysiotherapiepraktijk René Polman locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden geoptimaliseerd om de klantloyaliteit onder de klanten te verhogen en klantacquisitie van potentiële klanten binnen het verzorgingsgebied effectief te ondersteunen

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van een conclusie over interne marketing als noodzakelijke basis, een conclusie over klantloyaliteit, een conclusie over klantacquisitie.

5.2 Conclusie werknemerstevredenheid en interne marketing

Met betrekking tot de interne marketing bij FRP, wat een noodzakelijke basis is voor goed werkende externe marketing, kan het volgende worden geconcludeerd.

De interne marketing is in dit onderzoek geanalyseerd aan de hand van drie factoren namelijk (1) interne marketing als marketing-focuspunt, (2) werknemerstevredenheid ten aanzien van de totale marketing-focuspunten en (3) de mate waarin de werknemers op de hoogte zijn van de aanwezigheid van onderdelen van marketing-focuspunten.

Over (1) de interne marketing als marketing-focuspunt kan het volgende worden geconcludeerd. Het marketing-focuspunt: *Communicatie C3: tussen werknemers* dat voor het belangrijkste gedeelte is wordt bepaald door de tevredenheid die de werknemers uitstralen, is volgens dit onderzoek een sterkte van FRP. Dat dit een sterkte is wordt tevens bevestigd door de klanten.

Ten aanzien van (2) werknemerstevredenheid van de totale marketing-focuspunten blijkt uit de gradatie van de zwaktes dat er geen sprake is van sterke ontevredenheid bij de werknemers over marketing-focuspunten. Door het behouden van de sterktes en het verbeteren van zwaktes

(optimaliseringsmogelijkheden) kan men wel zorgen voor toenemende werknemerstevredenheid waardoor de interne marketing verbetert. Zo blijkt uit de bevinding dat de gewenste rapportcijfers in een aantal gevallen lager zijn dan de ervaringsrapport cijfers over de marketing-focuspunten. De belangrijkste sterke punten zijn het uitstralen van tevredenheid door de werknemers, en tevredenheid van de werknemers over de werking van mond-tot-mond reclame en het aannemen en behouden van vakbekwame werknemers. De belangrijkste optimaliseringsmogelijkheden voor werknemerstevredenheid over de marketing-focuspunten liggen bij de kwaliteit van de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk eruit?), en het begrijpen van de klant. Verder kan de werknemerstevredenheid geoptimaliseerd worden door een verbetering in de bereikbaarheid van de praktijken. Ook scoren aspecten als het vertrouwelijk omgaan met klanten informatie, het bekend staan van de organisatie als goede werkgever en de manier waarop de werknemers behandeld worden *voldoende* maar geen *goed*. Daarnaast zijn er optimaliseringsmogelijkheden wat betreft de werking van het doorsturen door de huisarts: zo zouden er afspraken gemaakt kunnen worden met huisartsen om als vaste praktijk te gelden voor de mensen die wel via de huisarts verwezen worden. De afwezigheid van reclame over het algemene belang van een behandeling bij een fysiotherapeut geeft aan dat ook hier nog een optimaliseringsmogelijkheid ligt. Ook zijn er verbeteringsmogelijkheden wat betreft het imago. Dit aspect krijgt een *voldoende* maar zou de werknemerstevredenheid positief beïnvloeden als dit aspect *goed* als stempel krijgt

Het laatste focuspunt (3) dat iets belangrijks zegt over de interne marketing bij FRP kan worden afgeleid uit de bevinding dat de werknemers verschillende antwoorden geven over het aanwezig zijn van bepaalde marketing-focuspunten of componenten hiervan. De conclusie is dat een deel van de werknemers niet goed op de hoogte blijkt te zijn van het wel of niet aanwezig zijn van onderdelen van marketing-focuspunten binnen de organisatie. (Zo zegt bijv. de helft van de werknemers dat er gebruik wordt gemaakt van massamedia om naamsbekendheid te creëren en de andere helft zegt dat er geen gebruik wordt gemaakt van massamedia voor dit doel) De interne marketing kan geoptimaliseerd worden door een formeel marketing plan op te stellen waarop alle (componenten van) marketing-focuspunten staan, het doel van deze marketing-focuspunten en de manier waarop ze worden toegepast etc. Tenslotte moet het belang, de werking en de aanwezigheid van de inhoud van dat marketingplan bekend zijn bij de werknemers.

5.3. Conclusie klantloyaliteit

Over het verhogen van klantloyaliteit bij FRP kan het volgende worden geconcludeerd.

De klantloyaliteit kan worden verhoogd aan de hand van twee invalshoeken: dat wat klanten belangrijk vinden (1) en de optimaliseringsmogelijkheden die bij dit onderzoek zijn vastgesteld (2).

Men kan de klantloyaliteit vergroten (1) door het toekomstige marketingbeleid vooral af te stemmen op de marketing-focuspunten die belangrijk gevonden worden door klanten zoals gebleken in dit onderzoek. Als deze marketing-focuspunten op een juiste manier worden toegepast wordt voldaan aan de belangrijke waarden/belangen van klanten. Dit betreft:

-*quality*: de behandelingsmogelijkheden, de inhoud van de behandelingen, de behandelingslevering en de behandelingsomgeving,

-*convenience*: locatie van de praktijk, bereikbaarheid van de praktijk, gebruiksgemak en beschikbaarheid van de behandelingsmogelijkheden,

relevance: het leren kennen van de individuele klant door naar de klant te luisteren en hem of haar te begrijpen en

-*results*: goed werkende mond-tot-mond reclame en het aannemen en behoud van vakbekwame mensen.

Dit zijn marketing-focuspunten die duidelijk kunnen worden voor een klant op het moment dat hij/zij een behandeling ondergaat. Om de klant ook te bereiken als hij/zij een tijd geen behandelingen ondergaat kan op andere marketing-focuspunten worden ingezet. De beste manier om dit te doen blijkt via de marketing-focuspunten:

-*customer brand awareness*: positieve publiciteit, internet ,email,post,

-*results* :mond-tot mond reclame,

-*communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk*: websitemogelijkheden,

-*customer attitude towards the brand*: imago, sponsoring van (ethisch verantwoorde) evenementen.

Om de klantloyaliteit verder te vergroten moet de klanttevredenheid (2) ten aanzien van marketing-focuspunten worden geoptimaliseerd. Deze klanttevredenheid is in de huidige situatie over het algemeen positief. Dit komt door de aanwezigheid van een aantal belangrijke sterktes en de afwezigheid van de belangrijkste zwaktes. De belangrijkste sterktes zijn onder te verdelen in sterktes van de organisatie en sterktes in het behandelingsproces. Sterktes van de organisatie zijn de snelheid en het gemak waarmee men aan een behandeling komt en het aannemen en in dienst houden van vakbekwame mensen. Daarnaast wordt de mond-tot-mond reclame als *goed* ervaren. Sterktes op het gebied van het behandelingsproces zijn het luisteren naar de klant en het begrijpen van de klant, het tweerichtingsverkeer van mondelinge communicatie tussen de fysiotherapeut en de klant en de vertrouwensband die hierbij ontstaat. Ook vinden klanten dat de werknemers tevredenheid uitstralen, is er sprake van een goede toepassing van een individuele benadering door de fysiotherapeut en worden verwachtingen waargemaakt.

Daarnaast zijn er minder belangrijke maar toch benoemenswaardige sterktes die ook gelden voor sterktes in de organisatie en sterktes in de behandeling. Sterktes op organisatiegebied betreffen een positief imago en het bieden van oplossingen voor problemen. De sterktes op het gebied van behandelingsproces zijn kwaliteit door de inhoud van de behandeling, de levering van de behandeling, het waarmaken van verwachtingen en het vertrouwelijk omgaan met klantinformatie.

De belangrijkste optimaliseringmogelijkheid voor klanttevredenheid blijkt uit een zwakte van het marketing-focuspunt *quality* welke in de ervaring van klanten gemiddeld net geen *goed* scoort terwijl het wel tot de groep belangrijkste marketing-focuspunten voor klanten behoort. Optimaliseren van *quality* blijkt te kunnen door de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingen van FRP in vergelijking tot andere fysiotherapiepraktijken aan de klanten kenbaar te maken. Daarnaast kan men perfectionistisch te werk gaan bij het vinden van achterliggende oorzaken van klachten en daar vervolgens wat mee doen om de scores nog beter te maken. Hoewel van kleiner belang kan men *quality* ook verhogen door de behandelingsomgeving te verbeteren. Verder komen er optimaliseringsmogelijkheden naar voren bij de

minder belangrijke zwaktes. Deze zijn ten eerste te vinden in het verbeteren van de uitstraling als goede werkgever en mogelijkheden tot het geven van garanties. Daarnaast is er nog een aantal optimaliseringsmogelijkheden met betrekking tot het creëren van verwachtingen en de communicatie tussen de (potentiële) klant en de fysiotherapiepraktijk.

Tenslotte zijn er optimaliseringsmogelijkheden van bepaalde marketing-focuspunten waar klanten geen ervaring mee hebben binnen de organisatie. Hoewel deze niet belangrijk gevonden worden kan men om “wat de boer niet kent dat eet hij niet” situaties te voorkomen (waardoor mogelijkheden voor het verhogen van klantloyaliteit worden misgelopen) toch het gebruik van deze marketing-focuspunten uittesten. Het gaat hierbij om punten die speciaal bedoeld zijn om de retentiegraad van de klant te stimuleren door middel van financiële en niet financiële beloningen voor trouwe klanten en de aanwezigheid van gemeenschaps- en affiniteitsprogramma's waar gemeenschappelijke interesses of klachten centraal staan.

5.4. Conclusie klantacquisitie

Het klantenacquisitie proces kan (1) ondersteund worden door het marketingbeleid af te stemmen op de marketing-focuspunten die belangrijk gevonden worden door potentiële klanten. Daarnaast blijkt dat er optimaliseringsmogelijkheden (2) zijn voor het verbeteren van de potentiële klanttevredenheid ten aanzien van de marketing-focuspunten

(1) De marketing-focuspunten waar men zich in het toekomstige marketingbeleid voor potentiële klanten het meest op moet focussen zijn

-*quality*: de behandelingsmogelijkheden, de inhoud van de behandelingen, de behandelingslevering en de behandelingsomgeving,

-*customer care*: de behandelingslevering, luisteren begrijpen van de klant, het zoeken naar achterliggende oorzaken bij klachten, het benadrukken van beroepsgeheim en meer service geleverd krijgen dan men verwacht,

- *relevance*: luisteren naar de klant, begrijpen van de klant, individuele benadering toegepast krijgen,

-*response (R2 waarmaken van verwachtingen)*: waarmaken van (merk)verwachtingen,

-*results*: mond-tot-mond reclame en het aannemen en behoud van vakbekwame mensen

Men kan deze marketingfocus-punten niet toepassen als de potentiële klant nog niet onder behandeling is.

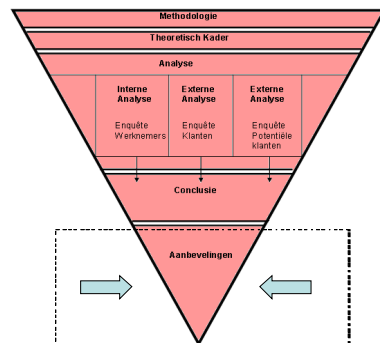
Daarom is het van belang deze te combineren met andere marketing-focuspunten om op die manier de potentiële klantwaarden te laten overkomen op potentiële klanten. Het meest geschikte marketing-focuspunt voor klantacquisitie blijkt *results*: mond-tot-mond reclame. Verder zijn effectieve marketing-focuspunten: *customer need*: doorverwijzing van de huisarts, *response r2: creëren van verwachtingen*: het hebben van een goed imago, *customer attitude towards the brand*: uitstralen boodschap in de naam, verwachtingen opwekken met de naam, *customer brand awareness*: positieve publiciteit, *communication c4: tussen potentiële klant en fysiotherapiepraktijk* : mogelijkheden en inhoud van de website, het vinden van de naam FRP op het internet.

Het is belangrijk gebleken om de verwachtingen die worden opgewekt bij potentiële klanten, waar te maken op het moment dat zij klant worden bij FRP. Door het waarmaken van de verwachtingen kunnen

deze nieuwe klanten bijdragen aan nieuwe mond-tot-mond reclame en wordt negatieve publiciteit door deze nieuwe klanten voorkomen. Vanwege het belang van het waarmaken van verwachtingen worden tenslotte de optimaliseringsmogelijkheden van marketing-focuspunten voor potentiële klanttevredenheid samengevat (2). Over het algemeen is de potentiële klanttevredenheid groot. Dit kan worden geconcludeerd uit de aanwezigheid van vele belangrijke sterktes gebaseerd op de belangen van potentiële klanten en de ervaring van klanten van FRP. De belangrijkste sterktes zijn *communication c1: tussen klant en fysiotherapeut*: luisteren/begrijpen van de klant, toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut, *customer care*: de aanwezigheid van een vertrouwensband, behandeling uitvoeren op de afgesproken manier en het zoeken naar achterliggende oorzaken van klachten, *relevance*: luisteren/begrijpen van de klant, toepassen van een individuele benadering door de fysiotherapeut, *respons r2: waarmaken van verwachtingen*: hierbij gaat het om het waarmaken van verwachtingen, het service-product, de service levering, uitstralen van tevredenheid door werknemers, het positieve imago van de organisatie, het bieden van oplossingen voor problemen, en het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie en *results*: uitstralen van tevredenheid door de werknemers, het aannemen van vakbekwame mensen, resultaat boeken door verwachtingen waar te maken, het in dienst hebben behouden van topfysiotherapeuten, en de keuze voor FRP door mond tot mond reclame. Verder zijn er nog twee minder belangrijke sterktes: *convenience*: de locatie, de bereikbaarheid en de openingstijden van de fysiotherapiepraktijk, de snelheid en het gemak waarmee klanten aan een behandeling kunnen komen, *communication: c3 tussen werknemers*: werknemers stralen tevredenheid uit.

Echter, de potentiële klanttevredenheid wordt door enkele belangrijkste zwaktes negatief beïnvloed. Dit zijn: *cost to customers/price*: prijs van een behandeling, bijkomende kosten en *customer perception of brand ethics* aannemen van vakbekwame mensen. De zwakte die de *price/cost to customers* betreft moet met een korreltje zout worden genomen. Potentiële klanten hebben meestal een zorgpolis die de eerste tien behandelingen vergoedt. Klanten krijgen in veel gevallen niets met de prijzen te maken. *Customer perception of brand ethics* blijkt geoptimaliseerd te kunnen worden door nog beter te laten zien dat FRP vakbekwame mensen aanneemt. Daarnaast is het belangrijke marketing-focuspunt: *quality* een zwakte. Optimaliseren van de potentiële klanttevredenheid m.b.t. *quality* kan door het benadrukken van de uitgebreidheid en uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden t.o.v andere fysiotherapiepraktijken, het benadrukken van het beroepsgeheim door de fysiotherapeut, het zoeken naar achterliggende oorzaken bij klachten en daar wat mee doen als fysiotherapeut, nog beter de behandeling op de afgesproken manier uitvoeren en meer service te verlenen dan de klant verwacht.

Hoofdstuk 6: Aanbevelingen



6.1 Basis aanbevelingen

De volgende aanbevelingen zijn opgesteld voor de noodzakelijke basis voor goed werkende marketing

In sommige gevallen is dit puntsgewijs gedaan om de inzichtelijkheid voor de praktijk te garanderen.

Het advies is om de komende zes maanden aan de slag te gaan met de volgende stappen:

(1) Opstellen van een formeel marketing plan

Om marketing goed te laten werken is het van belang dat Fysiotherapie René Polman een formeel marketingplan opstelt. Een marketingplan is een strategisch document dat in principe is opgesteld om het bereiken van specifieke doelen mogelijk te maken binnen een bepaalde tijdsperiode.

Het marketingplan kan worden opgezet aan de hand van de volgende stappen: (1) het vaststellen van de doelgroepen, (2) een concurrentieanalyse, (3) een SWOT analyse waarin de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen naar voren komen, (4) vaststellen van de duidelijke korte en lange-termijn doelen, (5) vaststellen van de strategieën en tactieken die worden gebruikt, (6) het budget en (7) de manier waarop het marketingplan gaat worden geïmplementeerd en geëvalueerd.

De resultaten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan stap 3 (sterktes en zwaktes van SWOT) en vooral aan stap 5 (vaststellen van de strategieën en tactieken die worden gebruikt) omdat de effectiefste marketing-focuspunten zijn vastgesteld.

(2) Werknemers regelmatig op de hoogte brengen van het marketingplan en het waarom

Werknemers zouden op de hoogte moeten zijn van het belang van marketing, het marketingplan en de bedoeling er van. De werknemers van Fysiotherapie René Polman zouden meer aandacht kunnen besteden aan dit onderwerp bij bijvoorbeeld het werkoverleg. Dit zorgt voor goede interne marketing, waardoor externe marketing beter werkt.

(3) Eén lijn trekken van het marketingbeleid tussen Saxion Hogeschool en Universiteit Twente.

Door één lijn te trekken in het marketingbeleid ontstaat er eenheid in wat het merk *Fysiotherapie René Polman* uitstraalt en hoe de klanten van locatie Universiteit Twente en Saxion Hogeschool dit ervaren. Het gaat niet om verschillende doelgroepen bij de locaties dus er kan worden gekozen voor een algemeen beleid. Naast de externe voordelen zijn er interne voordelen verbonden aan het gezamenlijk opstellen van

het marketingplan, dit ondersteunt namelijk de samenwerking, het eenheidsgevoel en zorgt voor minder hoge kosten en moeite.

(4) Werknemers zouden het beste tevredenheid kunnen uitstralen.

Als werknemers tevredenheid uitstralen over hun werk, heeft dit positieve gevolgen voor de manier waarop klanten de diensten ondergaan. Problemen die werknemerstevredenheid belemmeren zouden zo bespreekbaar moeten zijn en opgelost moeten worden zodat de klanten niets van de ontevredenheid merken. De klant zou niets moeten merken van ontevredenheid ontstaan door problemen tussen werknemers of van problemen van werknemers met de organisatie.

6.2 Aanbevelingen verhogen van klantenloyaliteit

Om de klantloyaliteit te verhogen wordt aanbevolen de volgende drie invalshoeken in acht te nemen. De eerste invalshoek besproken in (1) laat zien welke marketing-focuspunten het meest effectief zijn voor het marketingbeleid met een gedetailleerde beschrijving. Daarnaast is het van belang de juiste marketing-focuspunten in te zetten om ex-klanten te bereiken, aanbevelingen over dit aspect zijn te vinden bij (2). De laatste invalshoek besproken bij (3) is belangrijk om de klanttevredenheid van marketing-focuspunten te verbeteren

(1) “Quality”, “convenience”, “relevance” en “results” als belangrijkste uitgangspunten gebruiken voor het marketingbeleid voor de doelgroep van klanten die op dat moment onder behandeling zijn.

Op een puntsgewijze manier zullen de belangrijkste (soms logische) punten van deze marketing-focuspunten worden beschreven. Belangrijk is om de punten te benadrukken door een bewuste manier van werken door zowel de fysiotherapeut als de fysiotherapiepraktijk en deze punten ook vast te leggen in het marketingplan en in andere protocollen. Samengevat is het belangrijk dat:

- er kwaliteit geleverd wordt aan de klant door een goede manier van het uitvoeren van de behandeling
- de fysiotherapeut de behandeling op de afgesproken manier uitvoert
- de fysiotherapeut zoekt naar achterliggende oorzaken bij een klacht en wat met deze informatie doet
- de fysiotherapeut zo goed mogelijk luistert naar de klant
- de fysiotherapeut de klant zo goed mogelijk probeert te begrijpen
- de fysiotherapeut per klant een individuele benadering toepast.
- de fysiotherapeut probeert te ontdekken wat de verwachtingen zijn van de klant, en de realistische verwachtingen vervolgens waarmaakt. Onrealistische verwachtingen bespreken.
- de fysiotherapiepraktijk vertrouwelijk omgaat met klanteninformatie en dit ook benadrukt
- de fysiotherapiepraktijk vakbekwame blijft aannemen en dit probeert te benadrukken
- de fysiotherapiepraktijk topfysiotherapeuten in dienst heeft en behoudt
- de fysiotherapiepraktijk een uitgebreid pakket oplossingen biedt voor problemen en dit duidelijk maakt
- de snelheid en het gemak waarmee men aan een behandeling komt snel en makkelijk zijn
- de openingstijden flexibel zijn voor de klant

-mond- tot -mond reclame wordt gestimuleerd door middel van klanttevredenheid en het aanmoedigen hiervan op een subtiële manier

- er wordt gezorgd voor een goede band met de klant door tijdens de behandeling te praten over andere zaken dan de klacht.

-af en toe contact opnemen met de klant tussen de behandelingen door om interesse te tonen in hoe het gaat.

-er wordt benadrukt dat studenten ook als ze afgestudeerd zijn bij Fysiotherapie René Polman terecht kunnen.

(2) Customer brand awareness, results, communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk, attitude towards the brand inzetten als belangrijkste marketing-focuspunt om tijdelijke ex-klanten te kunnen bereiken

Ook voor deze groep ex-klanten worden de aanbevelingen puntsgewijs genoemd.

Belangrijk bij het in contact blijven met ex-klanten zodat zij loyaal blijven is:

- te zorgen voor positieve publiciteit

- te zorgen dat de naam makkelijk te vinden is op het internet. Zoekmachines zouden de praktijk meteen moeten noemen. Verder kan men onbewuste en bewuste reclame maken op forums voor bepaalde klachten waar Fysiotherapie René Polman in gespecialiseerd is.

-het sturen van een nieuwsbrief via email of post. Echter niet te vaak om irritatie te voorkomen.

-het stimuleren van mond-tot-mond reclame. Dit kan bijvoorbeeld door in te spelen op bekenden van de ex-klant die op dat moment klant zijn bij de praktijk door bijvoorbeeld een vraag te stellen over die ex-klant, zodat de klanten de naam Fysiotherapie René Polman weer zullen noemen cq. aanraden. Databases voor het opslaan van klanteninformatie kunnen hierbij ondersteunend werken. Door kleine feiten te noemen in de gesprekken krijgt de ex-klant de boodschap dat de fysiotherapeut hem/haar nog goed kent. Dit aspect mag logischerwijs niet leiden tot een botsing met het vertrouwelijk omgaan met klanteninformatie.

-te zorgen voor een goed imago, reputatieschade ter allen tijde proberen te voorkomen

-het sponsoren van evenementen waar de doelgroep zich bevindt.

-te zorgen voor goede website mogelijkheden. De klant kan zich bijvoorbeeld online aanmelden.

(3) Klanttevredenheid over de marketing-focuspunten optimaliseren

De volgende aanbevelingen zijn puntsgewijs opgesteld om de klanttevredenheid te optimaliseren

-beter de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden bij Fysiotherapie René Polman benadrukken

-de behandelingsomgeving voor zover mogelijk aantrekkelijk maken. Bijvoorbeeld door kleur te gebruiken.

-proberen indirect te benadrukken dat de organisatie bekend staat als een goede werkgever. Dit kan door de fysiotherapeut tevredenheid te laten uitstralen over zijn baan Fysiotherapie bij René Polman

-bekijken van mogelijkheden voor het geven van garanties. Als behandelingen niet aanslaan bijvoorbeeld een keer gratis extra behandelen. Dit kan alleen wanneer garanties geven realistisch is bij de soort klacht.

-“ voor zijn”op concurrenten door mogelijkheden te testen door middel van pilots waarvan klanten nu nog denken dat het niet belangrijk is maar toch loyaler blijken te worden door de aanwezigheid van deze mogelijkheden. Dit kan bijvoorbeeld door gemeenschapsprogramma's, waarbij bijvoorbeeld praatgroepen worden georganiseerd voor mensen een bepaalde klacht. Verder kan men affiniteitsprogramma's uit testen door te zoeken naar een gezamenlijke interesse onder klanten en hier wat mee te doen, bijvoorbeeld samen een bepaalde sport uitoefenen. Tenslotte kan men kijken in hoeverre (niet)-financiële beloningen aanslaan bij trouwe klanten. Dit kan bijvoorbeeld door het geven van een gratis nek en schouder massage.

6.3 Aanbeveling ondersteunen klantacquisitie

Om de klantacquisitie effectief te ondersteunen zijn de volgende aanbevelingen opgesteld. Er kan een onderscheid gemaakt worden in de aanbevelingen voor de te gebruiken marketing-focuspunten voor het marketingbeleid en aanbevelingen voor het optimaliseren van de potentiële klanttevredenheid

(1) “Quality”, “customer care”, “relevance”, response r2: waarmaken van verwachtingen en “results” inzetten als belangrijkste marketing-focuspunten door middel van de marketing-focuspunten: “customer need, response r2: creëren van verwachtingen, customer attitude towards the brand, customer brand awareness, communication c4: tussen potentiële klant en fysiotherapiepraktijk

Dit kan het beste worden gedaan door:

- te zorgen voor positieve publiciteit waarin de belangrijkste aspecten van potentiële

klantbelangen/waarden genoemd worden

-te zorgen voor een goed imago

-de kernwaarden van de potentiële klant te benoemen op de website. Benadrukt moet worden dat de fysiotherapeut de behandeling op de afgesproken manier uitvoert, de fysiotherapeut goed zoekt naar achterliggende oorzaken, de fysiotherapeut een individuele benadering toepast, de fysiotherapeut luistert naar de klant, de fysiotherapeut de klant zo goed mogelijk probeert te begrijpen, de fysiotherapeut vertrouwelijk omgaat met klanteninformatie, de fysiotherapeut waarde hecht aan de wensen behoeften en verwachtingen van klanten, de fysiotherapiepraktijk een oplossing heeft voor vele problemen, de fysiotherapeut enthousiast is, de fysiotherapiepraktijk uitgebreide en unieke behandelingsmogelijkheden heeft, de fysiotherapie bekend staat vanwege een goed imago, de fysiotherapiepraktijk topfysiotherapeuten in dienst heeft en alleen vakbekwame mensen aanneemt.

-de mogelijkheden van de website optimaliseren. Bijvoorbeeld door de mogelijkheid tot online vragenstellen of de mogelijkheid tot het online inschrijven

-een boodschap te bedenken waarin de kernwaarden van potentiële klanten naar voren komen waardoor potentiële klanten verwachtingen krijgen. Op dit moment ligt de focus op (top)sport. Op zich is het goed om de specialisaties naar voren te laten komen. Het moet echter wel duidelijk zijn dat de potentiële klant ook met niet sport gerelateerde klachten ook prima bij Fysiotherapie René Polman terecht kan.

-mond-tot-mond reclame te stimuleren

-te zorgen dat de naam Fysiotherapie René Polman makkelijk te vinden is op het internet. De naam zou in zoekmachines meteen naar voren moeten komen als de klant op zoek is naar een fysiotherapeut. Op dit moment is het eerste wat men vindt als men zoekt op “Fysiotherapie” en “Enschede” Fysiotherapie René Polman. De link naar die pagina is niet de pagina waar de meeste informatie op wordt gegeven zoals bij de subpagina van Fysiotherapie René Polman op de website van Fysiotherapie Enschede. Dit moeten veranderen door in ieder geval één duidelijke website te maken voor Fysiotherapie René Polman met alle mogelijkheden voor (potentiële) klanten. Deze website zou direct moeten worden gelinked aan Fysiotherapie Enschede.

Verder kan men bijvoorbeeld een banner plaatsen met de naam Fysiotherapie René Polman op de website van een aantal klachtenforums.

(2) De potentiële klanttevredenheid over marketing-focuspunten optimaliseren

Dit kan men doen door:

- de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden bij Fysiotherapie René Polman t.o.v andere fysiotherapiepraktijken duidelijk te maken als er een nieuwe klant komt.*
- perfectionistisch zijn met het benadrukken van het beroepsgeheim door de fysiotherapeut. Dit altijd doen bij nieuwe klanten*
- meer service te verlenen dan de nieuwe klant verwacht.*

Literatuur:

- Bayon, T., Gutsche, J., Bauer, H., (2002) *customer equity marketing: touching the intangible* European Management Journal, vol. 20, no. 3, pp. 213-222
- Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W.J., Rust, R., Swartz, G. Journal of Services Research, *forthcoming* March 12, 2002
- Bessom R.M. and Jackson, D.W. (1975), *Service Retailing: A Strategic Marketing Approach*, Journal of Retailing, Summer, p 84
- Blois, K.J. (1974), *The Marketing of Services: an Approach*, European Journal of Marketing, Vol. 8, nr 2, pp. 137-145
- Branton, N. (1969), *The Marketing of Services*, Marketing World, Vol. 1, nr2.
- Boeije et al. (2005). *Onderzoeksmethoden*, Boom Onderwijs. Den Haag
- Booms, B.H and Bitner, M.J. (1981), *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, Marketing of Services. Donnelly J.H and George W.R. Chicago: American Marketing Association, pp. 47 – 51.
- Boomsma, S. en van Borrendam, A. (2002). *Kwaliteit van dienstverlening*. Kluwer, Deventer
- Borden, N.H. (1964), *The concept of the marketing mix*, Journal of Advertising Research, June, pp 2-7
- Branton, N. (1969), *The marketing of Services*, Marketing World, Vol. 1, nr 2.
- Constantinides, E. (2006) *The marketing mix revisited*, Journal of marketing management 2006, 22, 407-438
- Cooper, P.D. 1994. *Health care marketing. A foundation for managed quality*. USA: Aspen Publishers, Inc.
- Cowell, D.W. (1984), *The Marketing of Services*, Institute of Marketing and the CAM Foundation, Heineman Professional Publishing.
- Damhuis, G., P. Elshout, H. Huijsmans, P.Overduin, K. Verschure en G. de Vries 2005. *Als de markt binnenkomt. Effecten van marktwerking in de zorg*. s-Hertogenbosch
- Dowling, G., Uncles, M (1997), *Do customer loyalty programs really work?* Sloan Management Review 38 (4), (1997), pp 71-82
- Engelbertink, M. (2008) *klant versus organisatie, de relatie*, Universiteit Twente
- English, J. (2000), *The four “P”s of marketing are dead*, Marketing Health Services, Vol. 20, Issue 2, pp 20-23
- Evans M., Jamal A., Foxall G., 2006, *Consumer Behavior*, John Wiley & Sons ltd., Engeland, p.404

- Fornier, S. (1994), *A Consumer-based Relationship Framework for Strategic Brand Management*, published PhD dissertation, University of Florida.
- Ganesh J., Arnold M.J., Reynolds K.E., 2000, *Understanding the customer base of service providers: An examination between switchers and stayers*, Journal of Marketing, 64 (3), p. 65-87.
- Geurts, P.A. (1999). *Van probleem naar onderzoek: een praktische handleiding met COO-cursus* Bussum: Coutinho
- Grove, S.J., Fisk, R.P. and John, J. (2000), *Service as Theater, Guidelines and Implications*. Handbook services Marketing and Management, Sage Publications Inc. p 25.
- Hallowel (1996), *The relationships of custode satisfaction, customer loyalty, and profitability: an emperical study*
- Heskett, J.L., W.E. Sasser & L.A. Schlesinger 1997. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. New York: Free Press.
- Heuvel, J. (1993), *Diensten Marketing* (Services Marketing), Wolters- Noordhoff Groningen, The Netherlands.
- Heuvel, J. 2005. *Dienstenmarketing*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff
- Ho, J (2006), *Onderzoek naar de customer equity in de kledingbranche*, Universiteit van Amsterdam
- Jacoby, J. and Kyner, D.B. (1973), *Brand loyalty vs. repeat purchasing behaviour*, Journal of Marketing Research, February, pp. 1-9.
- Keller, K.L. (2003). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P. & Shalowitz, J. & Stevens, R.J. (2008) *Strategic marketing for healthcare organizations, building a Customer-driven healthcare system*. USA/ Jossey-Bass, Wiley & Sons
- Kotler, P. & R.N. Clarke 1987. *Marketing for healthcare organizations*. USA / Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Kotler P., Keller K.L., 2006, 'Marketing Management 12e', Upper Saddle River, New Yersey
- Kotler, P. & K.Keller 2006. *Marketing management*. USA (N.J): Pearson Education
- Lauterborn, B. (1990), *New marketing litany: four Ps passé: C-words take over*". *Advertising Age* 61 (41), October, p26
- Melewar, T.C. and Saunders, J. (2000), *Global Corporate Visual Identity Systems: Using an Extended Marketing Mix*, *European Journal of Marketing*, Vol. 34 Number 5 5/6, pp. 538-550.

- McCarthy, E.J. (1964), *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Homewood, Ill.:Richard D. Irwin, Inc..
- Norman, R. 1991. *Service management. Strategy and leadership in Service Business*, 2 nd edition. Chicester / West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (1997), “Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships, Emerging Research Issues”, *Research in Marketing*, Vol. 13, 233-256.
- Patterson, G.P. and Ward, T. (2000), Relationship Marketing and Management, Handbook services Marketing and Management, Sage Publications Inc. p 416.
- Rust, R.T., Lemon, K.N. en Zeithaml, V.A. (2000). *Modelling customer equity*. University of Maryland, College Park
- Rust, R.T., Lemon, K.N. en Zeithaml, V.A. (2000). *Driving customer equity- How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. The free press, New York
- Sheth J.N., Mittal B., 2004, *Customer behaviour: A managerial perspective*, 2e, Thomson South-Western, Ohio, p. 487
- Swanborn, P.G. (1981). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Boom, Meppel/Amsterdam
- Shostack, G.L. (1977), “Breaking Free From Product Marketing”, *Journal ofMarketing*, Vol. 41, nr 2.
- Van Wijk-Veldman, I., (2006) *Marketing in de gezondheidszorg: kans of bedreiging voor de zorgvrager*
- Verhoeven, N. (2004) *Wat is onderzoek?* Boom Onderzoek. Den Haag
- Vries, W. de jr. & P.J.C. van Helsdingen (2005). *Dienstenmarketingmanagement*. Groningen / Houten: Wolters-Noordhoff
- Wilson, A., (1972), *The Marketing of Professional services*, McGraw-Hill, New York.
- Yi, Y. (1990), “A critical review of consumer satisfaction”, in Zeithaml, V. (Ed.), *Review of Marketing, 1990*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 68-123.
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S., (2000) *An examination of selected marketing mix components and brand equity* Journal of the academy of marketing science, volume 28, no.2 pag. 195-211

Websites:

- www.vandale.nl
- <http://www.minvws.nl>
- www.rene-polman.nl
- www.fysiotherapie-enschede.nl

Bijlage 1: Theoretisch kader extra informatie

Marketingvisie

In de marketingliteratuur is terug te vinden dat marketing vanuit twee visies bekeken kan worden (Kotler et al., 2006). De eerste visie is de “transaction view” ook wel ‘ouderwetse marketing’. In deze visie is het doel van marketing om een opdracht te krijgen of iets te verkopen. De tweede visie, tevens af te leiden uit de gebruikte definitie van marketing door de American Marketing Association, is de “customer relationshipbuilding and satisfaction view” ook wel “nieuwe marketing” genoemd, waarbij de focus vooral op de klant ligt in plaats van op het verkopen van het product of de service, zoals in de “transaction view” het geval is. De “customer relationshipbuilding and satisfaction” visie is gericht op het opbouwen van een langetermijn relatie met de klant. De basis voor een langetermijn relatie is ten eerste gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen de klant en de organisatie. Ten tweede speelt wederzijdse waardering een belangrijke rol. Door de focus op de customer relationshipbuilding and satisfaction visie wordt het gedrag van de eigen klant door het wederzijds vertrouwen, en de waardering van de klant voor de organisatie in zekere mate meer consistent en voorspelbaar. Dit betekent dat er beter op de behoeften van klanten kan worden ingespeeld.

Een eerste kanttekening voor het toepassen van de visie: “customer relationshipbuilding and satisfaction view” in de gezondheidszorg, is dat de wensen van de klant overeen moeten komen met de missie en het doel van de organisatie (Kotler et al., 2008). Een eis of een wens van een klant kan, ondanks de macht, worden geweigerd indien deze in strijd is met de missie en het doel van een organisatie. Een klant kan bijvoorbeeld op internet gelezen hebben over een bepaalde behandeling bij een klacht en heeft vervolgens een wens om de behandeling op dezelfde manier te ondergaan. De wens van de klant kan in strijd zijn met het doel van de organisatie en ondanks de macht van de klant niet worden toegepast omdat de fysiotherapeut de behandeling niet passend acht voor het verhelpen van de klacht daarbij in acht nemend dat het doel van de fysiotherapiepraktijk is om zoveel mogelijk klachten te verhelpen. De macht van de klant in de gezondheidszorg valt dus binnen grenzen.

Een tweede kanttekening is dat een langetermijn relatie van een klant met een gezondheidsorganisatie zich afspeelt in een andere context dan bij andere soorten organisaties buiten de gezondheidszorg en met een focus op herhaalde aankopen van klanten. Er kan worden aangenomen dat voor organisaties in de gezondheidszorg geldt dat het doel vrijwel altijd het verhelpen, verminderen en/of verlichten van de klacht(en) is. De basis van het leveren van waarde en kwaliteit voor de klant is dus, waar mogelijk, trachten te genezen of het verlichten van klachten. Een langetermijnrelatie met een klant en dus het behouden van die klant als loyale klant, betekent in het geval van organisaties in de gezondheidszorg niet: “het behouden door niet te genezen” maar: “het opnieuw kiezen van de klant voor de desbetreffende gezondheidsorganisatie bij nieuwe, andere en/ of chronische klachten”.

Met het oog op het feit dat een gezondheidsorganisatie als de fysiotherapiepraktijk door de genezing van klanten altijd afhankelijk is van nieuwe klanten en de klant de keuzevrijheid heeft gekregen tot het kiezen van een fysiotherapeut, is mond- tot- mond reclame door tevreden ex-klanten tevens een belangrijk aspect

om potentiële klanten aan te trekken. Dit aspect beïnvloedt klantacquisitie. Het principe van de verschuiving van acquisitiefocus naar retentiefocus is daarom slechts gedeeltelijk van toepassing op een organisatie als de fysiotherapiepraktijk. Beide focussoorten zijn van belang.

Marketingtype

Naast verschillende visies op marketing, is een verder onderscheid dat van belang is, het “type marketing”. Marketing beoogt, naast de waardecreatie voor de klant in het nieuwe marketing, tevens voor de eigen organisatie meerwaarde te creëren. Om de wederzijdse waardecreatie tussen de organisatie en te de klant te laten plaatsvinden, kan men het proces van het functioneren van de organisatie in combinatie met het afstemmen op de klant analyseren aan de hand van drie typen marketing. Deze typen zijn respectievelijk; interne, externe en interactieve marketing. (Kotler et al., 2006) Interne marketing betreft alle activiteiten om organisaties intern en als gevolg daarvan extern beter te doen functioneren. (Heuvel 2005). Interne marketing legt de basis voor het succesvol bedrijven van externe marketing. De belangrijkste doelgroep hierbij is het personeel. De mate waarin het personeel klantgericht werkt is van invloed op de mate waarin klanten kunnen worden aangetrokken en vastgehouden. Medewerkers tevredenheid en klanttevredenheid zullen nauw samen moeten hangen. (Heuvel 2005) Het voornaamste doel is dus om het personeel het belang van marketing en klantgericht werken te laten inzien.

Externe marketing gaat daarentegen om de strategische afstemming van de organisatie met de externe klant, de relaties en de ruilprocessen. (Kotler et al, 2006) Interactieve marketing betreft tenslotte het interactieve proces van het leveren van het product/dienst door een medewerker van de organisatie aan de klant. Interactieve marketing beoogd te zorgen voor meer interactie en individualiseringsmogelijkheden. Bij interactieve marketing vindt interactie plaats tussen ten eerste de organisatie en de klant, hierbij kan onder andere gedacht worden aan de gebruikte communicatie vormen zoals het hebben van een website. Interactie vindt ten tweede tevens plaats tussen de werknemer en de klant. Hierbij gaat het om de gebruikte communicatievormen tussen de klant en de werknemer tijdens het verkrijgen van de service.

De benadering van het combineren van interne, externe en interactieve marketing wordt een holistische benadering genoemd. (Kotler et al., 2006) Bij het aanbieden en leveren van kwalitatieve en optimale services volstaat slechts een focus op interne marketing niet. Dit is opnieuw terug te voeren op het feit dat de klant meer macht heeft gekregen. Een holistische benadering waarbij de drie marketingtypen onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, is een noodzakelijke voorwaarde om alle componenten waaruit een service is opgebouwd door de organisatie op een optimale te leveren. (Kotler et al., 2006)

De fysiotherapiepraktijk wordt gekenmerkt door het leveren van services (diensten). Om de elementen van de services op een optimale manier te leveren wordt de noodzakelijke voorwaarde van het gebruik van een holistische benadering van marketing ook voor de fysiotherapiepraktijk een belangrijk concept. Hoewel het onderzoek in de eerste plaats gericht was op externe en interactieve marketing zal ook interne marketing marketing een rol spelen.

Kritiekpunten marketing-mix

Het eerste kritiekpunt is dat het 4-P model slechts geschikt zou zijn voor productie organisaties. Om dit kritiekpunt te verduidelijken maken Branton (1969) en Wilson (1972) onderscheid tussen tastbare en niet-tastbare componenten. Een productie organisatie wordt gekenmerkt door tastbare componenten. Een service organisatie wordt echter gekenmerkt door het leveren van niet-tastbare componenten (diensten) en hebben daardoor als organisatie soort een speciaal karakter (Blois 1974; Bessom and Jackson 1975; Shostack 1977). In de loop van de tijd blijken twee tekortkomingen van het 4-P Framework de grootste rol te spelen bij het niet geschikt verklaren van het 4-P Framework als management instrument (Constantinides 2006). De eerste tekortkoming is de “internal orientation” van het model. Het 4-P framework richt zich slechts op de eerder beschreven interne marketing waardoor de voor bepaalde type organisaties noodzakelijke focus op externe en interactieve marketing niet wordt meegenomen.

De tweede tekortkoming is de “lack of personalisation”. Het oorspronkelijke 4-P framework schiet voor onder andere service organisaties tekort omdat het menselijke component dat voor service organisaties juist zo belangrijk is, niet als parameter wordt meegenomen. (Booms and Bitner 1983; Cowell 1984; Heuvel 1993; Melewar and Saunders 2000; Grove et al. 2000) Het menselijke component is een krachtig gereedschapscomponent voor het overhalen van de klant en is tevens een grote parameter die de perceptie van de klant over de geleverde kwaliteit beïnvloed. (Constantinides 2006) Het belang van het menselijke component is tevens terug te zien in het belang van interactieve marketing.

Bijlage 2: Onderbouwing modellen

Onderbouwing Customer Equity Model

Met name de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten wordt voor een deel bepaald door de gekozen theorie en modellen waarom het onderzoek gebaseerd is. Het is hierdoor van belang dat het theoretisch kader gebaseerd is op passende theorie en modellen. De algemene theorie over marketing gekoppeld aan het type organisatie (een fysiotherapiepraktijk) en de omgevingsinvloeden heeft geleid tot drie voorwaarden aan de hand waarvan verder literatuur onderzoek gedaan is. De gekozen marketing-focuspunten moeten om het marketingdoel te behalen binnen de context van het type organisatie en de omgevingsinvloeden en de daar uit voortkomende voorwaarden passen.

De keuze voor het gebruik van de marketing-focuspunten: “drivers van customer equity” is ontstaan uit het feit dat customer equity marketing in de literatuur wordt omschreven als een management benadering voor acquisitie en de retentie (terugkeren) van klanten. (Bayon et al., 2002) Tevens is het algehele doel van het customer equity model om de klant loyaal te maken. De overeenkomst tussen het doel van de management benadering van customer equity marketing met de beschrijving van het doel van het customer equity model komen geheel overeen met het marketing doel waar dit onderzoek op gebaseerd is waardoor een keuze voor het verder zoeken naar literatuur over customer equity een logisch gevolg was.

Uit de literatuur bleek tevens dat het “customer equity model” een relatief nieuw en completer concept is in vergelijking met een aantal andere modellen die zich slechts focussen op een of enkele van de drie drivers. De twee perspectieven van loyaliteit “attitude” en “behavioural” zijn in de drie drivers van het customer equity model terug te vinden. Zo zijn de subdrivers van brand equity opgesteld om de “attitude” te beïnvloeden. De subdrivers van retention equity zijn duidelijk bedoeld om “behavioural” te beïnvloeden waarmee wordt bedoeld dat de klant het feitelijke gedrag vertoont van het blijven kiezen voor de fysiotherapiepraktijk. Daarnaast komen delen van de drivers binnen het customer equity model overeen met de “customer relationshipbuilding and satisfaction view” waarvan gebleken is dat deze visie belangrijk is voor hedendaagse organisaties waaronder organisaties binnen de gezondheidszorg zoals de fysiotherapiepraktijk. Zo is het hele model bedoeld om onderzoek te doen naar wat de klant van belang vindt, om de klant loyaal te maken aan de organisatie. Het centraal stellen van de klant en het loyaal maken van de klant komt overeen met het doel van de “customer relationshipbuilding and satisfaction view”.

Tenslotte zijn er componenten uit de holistische benadering die van noodzaak zijn voor het efficiënt en effectief uitvoeren van marketing door service organisaties af te leiden uit bepaalde drivers uit het model. Interne marketing aspecten zijn bijvoorbeeld te vinden in “ethical hiring and work practices”, waarbij het interne aspect naar voren komt in het feit dat voor dienstverlenende organisaties het vasthouden van de meest gewaardeerde medewerkers wellicht de belangrijkste opgave is (Heuvel 2005) en daarnaast “quality”. Medewerkers kunnen alleen optimale kwaliteit leveren als zij zelf tevredenheid uitstralen (Heuvel 2005) Verder komt het gehele model overeen met externe marketing, namelijk vanwege de overkoepelende focus op het centraal stellen van de klant. Daarnaast is onder andere de subdriver: “knowledge building programs “ van retention equity bedoeld om het interactieve proces tussen klant en

professional te bevorderen.

Onderbouwing 6-C Model

De keuze voor het 6-C model is als geschikt bevonden als aan de drie voorwaarden (customer relationship and satisfaction view, holistische benadering, acquisitie en retentie) die eerder gesteld zijn is voldaan. De customer relationship and satisfaction view is geheel terug te zien in het 6-C model. Dit blijkt uit het feit dat de 6-C staan voor klantwaarden. Aan de voorwaarde van een holistische benadering wordt voldaan door het feit dat enkele klantwaarden staan voor een type marketing. Zo kan stelt theorie dat door middel van interne marketing wordt bijgedragen aan de klanttevredenheid door de basis dat medewerkers zelf tevredenheid moeten uitstralen. Customer experience wordt dus voor een deel bepaald door interne marketing. Externe marketing is net als bij de visie in het hele model terug te zien door de focus op klantwaarden. Interactie marketing is te vinden in bijv. de klantwaarde communication. De marketingmixcomponenten kunnen worden ingezet voor het aantrekken en het behouden van klanten daarmee wordt voldaan aan de voorwaarde van acquisitie en retentie.

Onderbouwing 4-R model

Over de drie voorwaarden en het 4-R model kan het volgende gezegd worden. De customer relationship and satisfaction view blijkt uit de focus op het luisteren en begrijpen van klanten in *relevance*. De holistische benadering blijkt uit de combinatie van de componenten. Interne marketing aspecten zijn terug te zien in het feit dat voor het goed luisteren begrijpen en kennen van de klant en overleg tussen de werknemers over hun perceptie van het proces zou moeten plaatsvinden. Externe marketing blijkt uit de zelfde redenen als de “customer relationship and satisfaction view”. Interactieve marketing blijkt uit onder andere *relationships* en *relevance*. Net zoals bij het 6-C model geldt dat de marketingmixcomponenten kunnen worden ingezet voor het aantrekken en het behouden van klanten, waardoor wordt voldaan aan de voorwaarde van acquisitie en retentie.

Onderbouwing combinatie Customer Equity, 6-C, 4-R modellen

Er is voor een combinatie van modellen gekozen omdat door de verschillende invalshoeken meerdere aspecten konden worden meegenomen. Het eerste aspect is de keuze voor het customer equity model dat, onder andere door de compleetheid, door organisaties in haar marketing beleid gebruikt wordt. Deze organisaties, zoals banken en detailhandel organisaties zijn in verhouding met een fysiotherapiepraktijk in een veel verder ontwikkeld stadium van het gebruik van marketing in het commercialiseringsproces. Door het gebruik van de drivers van het customer equity model in dit onderzoek wordt een poging gedaan om het voorbeeld te volgen van organisaties die veel verder zijn dan een fysiotherapiepraktijk in het toepassen van marketing

Onder andere door de meer simplistische vorm wordt de marketing mix daarentegen gezien als een meer algemene basis vorm van marketingbeleid. Door de combinatie van marketing-focuspunten wordt een poging gedaan een complete hantering van marketing toe te passen. Daarnaast is tijdens het literatuuronderzoek gebleken dat de drivers van het customer equity model en componenten van de

marketingmix voor veel delen overeenkomsten te vinden zijn. Er is dus sprake van een bepaalde mate van overlap. Daarnaast spreken de drie modellen elkaar niet tegen waardoor de mogelijkheid tot aanvulling in zijn geheel mogelijk wordt gemaakt.

Tenslotte bleek bij verder literatuuronderzoek dat er meer onderzoek is gedaan waarbij gebruik is gemaakt van een combinatie tussen marketingmix componenten en customer equity (Ho, 2006) en marketingmix componenten met brand equity (Yoo et al. 2008) Deze informatie ondersteunt de keuze voor een combinatie van instrumenten.

Er kan geconcludeerd worden dat de mogelijkheid van de combinatie van modellen kan worden gezien als een mogelijkheid tot optimalisatie van de werking van het totaal plaatje aan marketing-focuspunten. De gedachte hierachter is de aanname dat een combinatie van focuspunten tot een effectiever en optimaler en completer resultaat leidt op het gebied van kennis dan de inzet van slechts één type model.

Bijlage 3: belangrijkste en minst belangrijke (sub)constructen per model volgens werknemers, klanten en potentiële klanten

Constatering belangen: Het meest belangrijke (sub)construct per model volgens werknemers

(sub)construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Value equity	7,0	Neutraal
Customer need	8,4	Belangrijk
Relevance	9,1	Belangrijk

Constatering belangen: Het minst belangrijk (sub)construct per model volgens werknemers

(sub)construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Retention equity	4,8	Onbelangrijk
Cost to customers	5,5	Neutraal
Relationship	6,4	Neutraal

Constatering ervaring: Het best ervaren (sub)construct per model volgens werknemers

(sub)construct	Ervaren rapportcijfer	Categorisering
Results	7,5	Goed
Convenience	7,4	Voldoende
Value Equity	7,0	Voldoende

Constatering ervaring: Het minst ervaren (sub)construct per model volgens werknemers

(sub)construct	Ervaren rapportcijfer	Categorisering
Cost to customers	6,1	Voldoende
Relationships	5,7	Voldoende
Retention equity	4,5	Onvoldoende

Constatering belangen: Het meest belangrijke construct per model volgens klanten

Construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Value equity	7,2	Neutraal
Convenience	7,5	Belangrijk
Relevance	8,9	Belangrijk

Constatering belangen: Het minst belangrijk construct per model klanten

Construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Retention Equity	4,6	Onbelangrijk
Communication	6,2	Neutraal
Relationship	5,5	Neutraal

Constatering ervaring: Het best ervaren (sub)construct per model volgens klanten

(sub)construct	Ervaren rapportcijfer	Categorisering
Value equity	7,2	Voldoende
Convenience	8,3	Goed
Relevance	8,5	Goed

Constatering ervaring: Het minst ervaren (sub)construct per model volgens klanten

(sub)construct	Ervaren rapportcijfer	Categorisering
Retention equity	Geen ervaring (5,7)	Voldoende
Cost to customers	Geen ervaring (6)	Voldoende
Relationship	Geen ervaring (6,6)	Voldoende

Constatering belangen: Het meest belangrijke (sub)construct per model volgens potentiële klanten

(sub)construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Value Equity	7,1	Neutraal
Customer care	7,8	Belangrijk
Relevance	9,1	Belangrijk

Constatering belangen: Het minst belangrijk (sub)construct per model potentiële klanten

(sub)construct	Gewenst rapportcijfer	Categorisering
Retention Equity	5,1	Onbelangrijk
Communication	6,5	Neutraal
Relationship	6,2	Neutraal

Conclusie:

Van het customer equity model blijkt *value equity* het meest geschikt als marketing-focuspunt voor een fysiotherapiepraktijk. Dit is af te leiden uit de herhaaldelijke eerste plaats als meest belangrijke construct per model. *Retention equity* is het minst geschikt.

Doordat van het 6-C model en het 4-R model geen onbelangrijk scores zijn vast te stellen kan worden in dit onderzoek worden bevestigd dat de diensten marketing mix en de marketingmix speciaal voor de gezondheidszorg passend blijken.

Bijlage 4: rapportcijfers uit belang- ervaringscores per item (gestelde vraag)

b.w à belangen werknemers

b.p.k à belangen potentiële klanten

b.k à belangen klanten

e.w à evaring werknemers

e.k à ervaring klanten

(een rood cijfer betekend veel *geen ervaring mee* gegeven als antwoord)

(een x betekend dat deze vraag niet is gesteld aan de onderzoeksgroep)

Marketing instrumentconstruct	b.w.	b.p.k.	b.k.	e.w	e.k.
Value equity	6.9	7.3	7.1	6.8	7.1
Price	5.5	7.5	6.6	6.1	6
<i>De prijs van de behandelingen ten opzichte van andere fysiotherapiepraktijken</i>	3.9	6.9	5.5	5.5	5.7
<i>De prijs in verhouding tot wat u ervoor terug krijgt (kwaliteit)</i>	8.2	8.7	8.2	6.9	6.1
<i>De bijkomende kosten (parkeerkosten, reiskosten, administratiekosten)</i>	4.4	6.9	6.0	6	6.1
Quality	7.9	7.6	7.4	7.5	7
<i>De verwachting die u van te voren heeft over een behandeling moet zoveel mogelijk overeen komen met uw kijk op de ontvangen behandeling achteraf (uitkomst/resultaat van de behandeling is naar verwachting)</i>	7.8	7.3	7.3	8.1	8.3
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de inhoud van de behandeling.</i>	8.4	8.4	7.8	8.1	8.2
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de manier waarop de behandeling geleverd wordt (hoe wordt de behandeling gegeven</i>	7.3	8.2	8.4	7.4	8.6
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de fysiotherapeut (wie geeft de behandeling?)</i>	8.2	7.3	6.6	6.6	7.8
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk er uit?)</i>	6.2	6.0	5.1	5.5	6
<i>De uitgebreidheid van de mogelijke behandelingen in verhouding met het aanbod van andere fysiotherapiepraktijken</i>	8.2	7.1	6.6	7.8	6.9
<i>De fysiotherapiepraktijk biedt de mogelijkheid van een unieke behandeling in verhouding met de behandelingsmogelijkheden bij andere fysiotherapiepraktijken</i>	8.4	6.6	6.0	8.1	6.1
<i>De fysiotherapeut voert de opgestelde behandeling op de afgesproken manier uit</i>	8.2	8.4	8.2	7.0	7.9
<i>De fysiotherapiepraktijk biedt een oplossing voor een probleem</i>	10	8.4	8.9	8.5	8.6
<i>De fysiotherapeut kijkt verder dan wat u vertelt over de klacht en doet daar wat mee (achterliggende oorzaken)</i>	9.3	9.1	8.9	7.8	8.3

<i>De fysiotherapeut benadrukt het beroepsgeheim tijdens de behandeling (vertrouwen)</i>	6.6	7.5	6.9	6.6	6.8
<i>Het resultaat van een behandeling wordt bepaald door de overeenkomst met de verwachting (is mijn verwachting over de behandeling van de fysiotherapeut waargemaakt?)</i>	8.2	8	7.8	7.4	7.5
Convenience	7.5	6.9	7.5	7.4	8.3
<i>De locatie van de fysiotherapiepraktijk</i>	6.2	5.5	6.6	6.6	7.5
<i>De bereikbaarheid van de fysiotherapiepraktijk</i>	7.8	7.1	7.8	5.9	7.7
<i>De snelheid waarmee iemand aan een behandeling komt</i>	8.4	8.2	8.4	9.2	8.7
<i>Het gemak waarmee iemand aan een behandeling komt</i>	7.8	7.5	7.8	8.1	8.7
<i>De openingstijden van de fysiotherapiepraktijk</i>	7.8	6.4	7.5	7.4	8.7
Brand Equity	6.4	5.7	5.4	5.5	6.6
Customer brand awareness	5.8	4.4	4.6	4.5	6.1
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt gepromoot</i>	7.1	3.7	3.3	4.4	6
<i>Het merk (naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd in advertenties</i>	6.2	3.7	3.7	4.4	5.8
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) kenmerkt zich door positieve publiciteit</i>	7.3	5.7	6.6	6.2	7.1
<i>Er wordt reclame gemaakt over het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk)</i>	2.1	3.0	3.7	3.7	5.6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt beschreven in post van de praktijk</i>	5.1	4.6	5.1	4.2	6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd in email die u ontvangt van de fysiotherapiepraktijk</i>	6.6	4.6	4.6	3.3	7
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd door het krijgen van telefoontjes als in telemarketing</i>	3.9	2.8	3.3	3.3	6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) komt voorbij tijdens televisie of bioscoop reclame</i>	1	2.4	3.3	1.9	4.9
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) is te horen op de radio</i>	1	2.1	3.3	1.9	4.9

<i>Het merk(de naam van de fysiotherapiepraktijk) is te zien op het internet</i>	7.8	5.1	4.8	6.4	6.9
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk)straalt een duidelijke boodschap waar u een positief gevoel van krijgt</i>	9.3	6.4	5.5	5.9	6.9
<i>De boodschap over het merk wordt duidelijk gemaakt door middel van communicatievormen (reclame, posters, promotie etc.)</i>	8.4	4.4	5.1	5.9	5.8
<i>Reclame bedoeld om het algemene belang van het nut van behandelingen van een fysiotherapeut duidelijk te maken</i>	6.0	5.3	4.6	3.3	5.7
<i>Mond-tot-mondreclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8
Customer attitude towards the brand	5.9	4.9	4.8	5.8	6.4
<i>De fysiotherapiepraktijk heeft een positief imago.</i>	8.4	8.0	7.3	6.2	7.8
<i>U voelt zich verbonden met het merk</i>	7.8	6.4	4.8	7	6.7
<i>De fysiotherapiepraktijk sponsort speciale evenementen</i>	6.2	2.8	3.9	5.5	6
<i>De fysiotherapiepraktijk organiseert (gratis) behandelingsmogelijkheden tijdens speciale evenementen</i>	6.6	4.2	4.8	5.5	5.7
<i>De fysiotherapiepraktijk werkt samen met andere soorten organisaties onder dezelfde naam</i>	8.2	3.9	4.2	6.2	6.5
<i>Het merk (naam van de fysiotherapiepraktijk) komt voorbij in tv-programma's/films</i>	1	1.9	2.6	1	2.1
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt aangeprezen door een beroemdheid</i>	7.1	2.1	2.4	5.1	7
<i>De fysiotherapiepraktijk sponsort ethisch verantwoorde evenementen</i>	6.0	3.7	4.6	6	5.5
<i>Er zijn verwachtingen over het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) gecreeerd (Bijv. "Bij fysiotherapiepraktijk X")</i>	7.1	5.7	4.8	5.5	6.4
<i>De verwachtingen m.b.t. het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) worden waargemaakt (Bij fysiotherapiepraktijk X krijg je werkelijk wat je er van te voren van verwacht hebt)</i>	7.8	7.1	6.0	7.4	9.6
<i>Mond-tot-mondreclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8
Customer perception of brand ethics	7.5	7.8	6.9	6.2	7.4
<i>Om vertrouwen van u te krijgen en te behouden moet er vertrouwelijk worden omgegaan met klantinformatie</i>	10	8.7	8.9	7.4	8.5

<i>De fysiotherapiepraktijk maakt gebruik van maatregelen om milieuvriendelijk te werk te gaan</i>	6.0	6.2	5.1	5.1	6.5
<i>De fysiotherapiepraktijk staat bekend als een goede werkgever</i>	7.3	6.9	6.4	5.9	7.3
<i>De werknemers van de fysiotherapiepraktijk worden goed behandeld</i>	9.3	8	7.1	7.4	7.9
<i>De fysiotherapiepraktijk neemt vakbekwame mensen aan</i>	9.6	9.6	8.4	7.8	8.3
<i>Garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling (bijv. niet goed geld terug/ gratis en opnieuw behandelen)</i>	3.7	6.9	5.5	3.8	5.7
Retention equity	4.8	5.1	4.6	4.5	5.7
Loyalty programs	1.7	5.3	3.9	2.7	4.4
<i>Trouwe klanten kunnen financiële beloningen krijgen (kortingen, spaarsystemen etc.)</i>	1.7	5.3	3.9	2.7	4.4
Special recognition and treatment programs	3.9	5.1	4.8	6.2	6.8
<i>Trouwe klanten kunnen rekenen op niet-financiële beloningen zoals het krijgen van voorrang op een behandeling</i>	3.9	5.1	4.8	6.2	6.8
Affinity programs	5.3	4.8	4.4	4	5.8
<i>De fysiotherapiepraktijk kan zoeken naar gedeelde interesses onder hun klanten en daar wat mee doen in de vorm van affiniteitsprogramma's (bijv. samen sporten als sport een gedeelde interesse blijkt te zijn)</i>	4.8	4.8	4.6	4	5.5
<i>Door de aanwezigheid van affiniteitsprogramma's kiest u minder snel voor de concurrent</i>	6	4.6	4.2	4	6
Community building programs	5.5	4.6	4.4	4.7	4.9
<i>Het bestaan van gemeenschapsprogramma's waar klanten bij elkaar worden gebracht om dat de klanten hier baat bij hebben. (bijv. een praatgroep organiseren voor mensen met dezelfde klachten)</i>	5.5	4.6	4.4	4.7	4.9
Knowledge building programs	7.3	5.7	5.1	4.7	6.4
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie bedoeld om de fysiotherapiepraktijk u "beter te leren kennen".</i>	7.8	5.5	5.1	4.7	6.5
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie voor het creëren van klantvertrouwen</i>	7.1	6	4.8	4.6	6.2

Customer need	8.4	6.9	7.2	6.5	7.2
<i>De uitgebreidheid van de mogelijke behandelingen in verhouding met het aanbod van andere fysiotherapiepraktijken</i>	8.2	7.1	6.6	7.8	6.9
<i>De fysiotherapiepraktijk biedt de mogelijkheid van een unieke behandeling in verhouding met de behandelingsmogelijkheden bij andere fysiotherapiepraktijken</i>	8.4	6.6	6.0	8.1	6.1
<i>Reclame bedoeld om het algemene belang van het nut van behandelingen van een fysiotherapeut duidelijk te maken</i>	6.0	5.3	x	3.3	x
<i>De fysiotherapiepraktijk biedt een oplossing voor een probleem</i>	10	8.4	8.9	8.5	8.6
<i>De verwijzing van de huisarts bepaalt de keuze voor een fysiotherapeut.</i>	9.3	6.9		4.7	x
Communication	7.6	6.5	6.2	6.4	7.3
C1: klant en fysiotherapeut	8.4	7.8	7.5	6.9	8.1
<i>Tweerichtingsverkeer van mondelinge communicatie tussen u en de fysiotherapeut tijdens de behandeling</i>	9.6	8.9	8.7	8.5	9.1
<i>Tweerichtingsverkeer van interactieve communicatie (email, telefoon) tussen u en de fysiotherapeut (voor of na de behandeling)</i>	7.8	6.6	6.9	6.4	7.5
<i>De fysiotherapeut luistert naar u</i>	9.6	9.1	8.9	7.8	8.6
<i>De fysiotherapeut begrijpt u</i>	9.6	9.1	8.9	5.8	8.4
<i>De fysiotherapeut neemt een proactieve houding aan (zelf voor contact zorgen) met betrekking tot de relatie met u (bijv. u wordt gebeld met de vraag hoe het gaat met u en de klachten gaan buiten de behandelingsafspraken om)</i>	6.0	6.9	5.5	5.1	7.2
<i>Het scheppen van een vertrouwensband van de fysiotherapeut met u door te praten over andere zaken dan de behandeling en de klachten.</i>	8.4	5.5	6.4	7.8	8.0
C2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	6.1	5.4	5.3	7
<i>De fysiotherapiepraktijk heeft een positief imago.</i>	8.4	8.0	7.3	6.2	7.8
<i>Context van de website van de fysiotherapiepraktijk (lay-out/ontwerp)</i>	8.4	5.7	5.3	4.4	6,5
<i>De inhoud van de website van de fysiotherapiepraktijk is bruikbaar</i>	8.4	6.9	7.1	5.5	6.5
<i>De website van de fysiotherapiepraktijk verzorgt mogelijkheden waarbij klanten met elkaar in contact kunnen komen</i>	2.6	3.9	3.7	1.9	6.3

<i>De website heeft de mogelijkheid tot individuele instellingen en persoonlijke voorkeursinstellingen (bijv. eigen inlogpagina)</i>	5.1	3.9	3.3	2.8	6.4
<i>De website creëert communicatiemogelijkheden tussen u en de fysiotherapiepraktijk (duidelijke contact gegevens, duidelijkheid van mogelijkheden over contact opnemen (online, mailen bellen etc.))</i>	7.1	7.5	6.9	6	8.5
<i>De mate waarin de website van de fysiotherapie praktijk is gelinked aan andere websites</i>	7.1	4.4	4.8	4.2	7.2
<i>De mate van verandering (updates) van de inhoud van de website van de fysiotherapiepraktijk</i>	8.2	5.3	5.3	3.7	6.4
<i>Mogelijkheden van de website van de fysiotherapiepraktijk (klanten kunnen zich online inschrijven/aanmelden)</i>	8.4	6.2	6.0	8.1	6.2
<i>U wordt telefonisch benaderd bij wijzigingen over de afspraak</i>	8.4	8.9	8.2	8.5	8.4
<i>U wordt face to face benaderd bij wijzigingen over de afspraak</i>	5.1	5.1	4.8	4.7	7.2
<i>U ontvangt post bij wijzigingen over de afspraak</i>	1.7	4.8	3.7	2.4	6.9
<i>U ontvangt een email bij wijzigingen over de afspraak</i>	7.3	7.1	6.0	7	8
<i>U heeft de mogelijkheid zelf wijzigingen door te geven</i>	9.3	8.7	8.2	8.5	8.2
<i>De fysiotherapiepraktijk neemt een proactieve houding aan met betrekking tot de relatie met u (bijv. u krijgt een verjaardagskaart/kerstkaart van de fysiotherapiepraktijk)</i>	4.4	4.6	2.1	3.8	5.5
<i>De fysiotherapiepraktijk onderhoudt contact met de exklant (bijv. door het versturen van een nieuwsbrief/verjaardagskaart etc.)</i>	3.7	3.7	1.9	3.3	4.6
<i>Mond-tot-mondreclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8
C3: Tussen werknemers (onderdeel interne marketing)	8.9	7.3	6.9	8.1	7.8
<i>Ervaringen over het waarmaken van de verwachtingen worden uitgewisseld tussen de fysiotherapeuten.</i>	8.9	6.2	6.2	8.1	7
<i>De fysiotherapeuten stralen tevredenheid uit</i>	X	8.4	7.5	X	8.6
C4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	4.9	4.9	5.3	6.4
<i>Het merk (naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd in advertenties</i>	6.2	3.7	3.7	4.4	5.8

<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) kenmerkt zich door positieve publiciteit</i>	7.3	5.7	6.6	4.4	7.1
<i>Er wordt reclame gemaakt over het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk)</i>	2.1	3.0	3.7	6.2	5.6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt beschreven in post van de praktijk</i>	5.1	4.6	5.1	6.3	6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd in email die u ontvangt van de fysiotherapiepraktijk</i>	6.6	4.6	4.6	4.2	7
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt genoemd door het krijgen van telefoontjes als in telemarketing</i>	3.9	2.8	3.3	3.3	6
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) komt voorbij tijdens televisie of bioscoop reclame</i>	1	2.4	3.3	3.3	4.9
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) is te horen op de radio</i>	1	2.1	3.3	1.9	4.9
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) is te zien op het internet</i>	7.8	5.1	4.8	1.9	6.9
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) straalt een duidelijke boodschap waar u een positief gevoel van krijgt</i>	9.3	6.4	5.5	6.4	6.9
<i>De boodschap over het merk wordt duidelijk gemaakt door middel van communicatievormen (reclame, posters, promotie etc.)</i>	8.4	4.4	5.1	5.9	5.8
<i>De fysiotherapiepraktijk heeft een positief imago.</i>	8.4	8.0	7.3	5.9	7.8
<i>U voelt zich verbonden met het merk</i>	7.8	6.4	4.8	6.2	6.7
<i>De fysiotherapiepraktijk sponsort speciale evenementen</i>	6.2	2.8	3.9	7	6
<i>Context van de website van de fysiotherapiepraktijk (lay-out/ontwerp)</i>	8.4	5.7	5.3	5.5	6.5
<i>De inhoud van de website van de fysiotherapiepraktijk is bruikbaar</i>	8.4	6.9	7.1	5.5	6.5
<i>De mate waarin de website van de fysiotherapie praktijk is gelinked aan andere websites</i>	7.1	4.4	4.8	4.2	7.2
<i>Mogelijkheden van de website van de fysiotherapiepraktijk (klanten kunnen zich online inschrijven/aanmelden)</i>	8.4	6.2	6.0	8.1	6.2
<i>Mond-tot-mondreclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8
Customer care	8.0	7.8	7.1	6.6	7.5

<i>Om vertrouwen van u te krijgen en te behouden moet er vertrouwelijk worden omgegaan met klantinformatie</i>	10	8.7	8.9	7.4	8.5
<i>Het bestaan van gemeenschapsprogramma's waar klanten bij elkaar worden gebracht om dat de klanten hier baat bij hebben. (bijv. een praatgroep organiseren voor mensen met dezelfde klachten)</i>	5.5	4.6	4.4	4.7	4.9
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie bedoeld om de fysiotherapiepraktijk u "beter te leren kennen".</i>	7.8	5.5	5.1	4.7	6.5
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie voor het creëren van klantvertrouwen</i>	7.1	6.0	4.8	4.6	6.2
<i>De fysiotherapeut luistert naar u</i>	9.6	9.1	8.9	7.8	8.6
<i>De fysiotherapeut begrijpt u</i>	9.6	9.1	8.9	5.9	8.4
<i>De fysiotherapeut past een individuele benadering toe</i>	8.2	9.1	8.7	8.1	8.4
<i>De fysiotherapeut neemt een proactieve houding aan (zelf voor contact zorgen) met betrekking tot de relatie met u (bijv. u wordt gebeld met de vraag hoe het gaat met u en de klachten gaan buiten de behandlingsafspraken om)</i>	6.0	6.9	5.5	5.1	7.2
<i>Het scheppen van een vertrouwensband van de fysiotherapeut met u door te praten over andere zaken dan de behandeling en de klachten.</i>	8.4	5.5	6.4	7.8	8
<i>De fysiotherapeut voert de opgestelde behandeling op de afgesproken manier uit</i>	8.2	8.4	8.2	7.0	7.9
<i>De fysiotherapeut kijkt verder dan wat u verteld over de klacht en doet daar wat mee (achterliggende oorzaken)</i>	9.3	9.1	8.9	7.8	8.3
<i>De fysiotherapeut benadrukt het beroepsgeheim tijdens de behandeling (vertrouwen)</i>	6.6	7.5	6.9	6.6	6.8
<i>De fysiotherapeut probeert meer service te verlenen dan u verwacht van de behandeling</i>	7.1	7.5	6.6	7	7
<i>Het in dienst hebben en behouden van top-fysiotherapeuten</i>	9.3	8.2	8.2	7.8	7.6
Customer experience	7.1	7.4	6.7	6.6	7.4
<i>De verwachting die u van te voren heeft over een behandeling moet zoveel mogelijk overeen komen met uw kijk op de ontvangen behandeling achteraf (uitkomst/resultaat van de behandeling is naar verwachting)</i>	7.8	7.3	7.3	8.1	8.3
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de inhoud van de behandeling.</i>	8.4	8.4	7.8	8.1	8.2

<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de manier waarop de behandeling geleverd wordt (hoe wordt de behandeling gegeven)</i>	7.3	8.2	8.4	7.4	8.6
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de fysiotherapeut (wie geeft de behandeling?)</i>	8.2	7.3	6.6	6.6	7.8
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk er uit?)</i>	6.2	6.0	5.1	5.5	6
<i>De fysiotherapeuten stralen tevredenheid uit</i>	X	8.4	7.5	X	8.6
<i>Garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling (bijv. niet goed geld terug/ gratis en opnieuw behandelen)</i>	3.7	6.9	5.5	3.8	5.7
<i>Er zijn verwachtingen over het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) gecreeerd (Bijv. "Bij fysiotherapiepraktijk X")</i>	7.1	5.7	4.8	5.5	6.4
<i>De fysiotherapeut probeert meer service te verlenen dan u verwacht van de behandeling</i>	7.1	7.5	6.6	7	7
<i>Het resultaat van een behandeling wordt bepaald door de overeenkomst met de verwachting (is mijn verwachting over de behandeling van de fysiotherapeut waargemaakt?)</i>	8.2	8.0	7.8	7.4	7.5
Cost to customers	5.5	7.5	6.6	6.1	6
<i>De prijs van de behandelingen ten opzichte van andere fysiotherapiepraktijken</i>	3.9	6.9	5.5	5.5	5.7
<i>De prijs in verhouding tot wat u ervoor terug krijgt (kwaliteit)</i>	8.2	8.7	8.2	6.9	6.1
<i>De bijkomende kosten (parkeerkosten, reiskosten, administratiekosten)</i>	4.4	6.9	6.0	6	6.1
Convenience	7.5	6.9	7.5	7.4	8.3
<i>De locatie van de fysiotherapiepraktijk</i>	6.2	5.5	6.6	6.6	7.5
<i>De bereikbaarheid van de fysiotherapiepraktijk</i>	7.8	7.1	7.8	5.9	7.7
<i>De snelheid waarmee iemand aan een behandeling komt</i>	8.4	8.2	8.4	9.2	8.7
<i>Het gemak waarmee iemand aan een behandeling komt</i>	7.8	7.3	7.8	8.1	8.7

<i>De openingstijden van de fysiotherapiepraktijk</i>	7.8	6.4	7.5	7.4	8.7
Relevance	9.1	9.1	8.9	7.3	8.5
<i>De fysiotherapeut luistert naar u</i>	9.6	9.1	8.9	7.8	8.6
<i>De fysiotherapeut begrijpt u</i>	9.6	9.1	8.9	5.9	8.4
<i>De fysiotherapeut past een individuele benadering toe</i>	8.2	9.1	8.7	8.1	8.4
Response	7.4	6.5	6.2	6.3	7.1
<i>R1 creëren verwachtingen</i>	6.8	5.4	5.3	5.5	6.4
<i>De fysiotherapiepraktijk heeft een positief imago.</i>	8.4	8.0	7.3	6.2	7.8
<i>U voelt zich verbonden met het merk</i>	7.8	6.4	4.8	7	6.7
<i>De fysiotherapiepraktijk sponsort speciale evenementen</i>	6.2	2.8	3.9	5.5	6
<i>De fysiotherapiepraktijk organiseert (gratis) behandelingsmogelijkheden tijdens speciale evenementen</i>	6.6	4.2	4.8	5.5	5.7
<i>De fysiotherapiepraktijk werkt samen met andere soorten organisaties onder dezelfde naam</i>	8.2	3.9	4.2	6.2	6.5
<i>Het merk (naam van de fysiotherapiepraktijk) komt voorbij in tv-programma's/films</i>	1	1.9	2.6	1	2.1
<i>Het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) wordt aangeprezen door een beroemdheid</i>	7.1	2.1	2.4	5.1	7
<i>De fysiotherapiepraktijk sponsort ethisch verantwoorde evenementen</i>	6	3.7	4.6	6	5.5
<i>Om vertrouwen van u te krijgen en te behouden moet er vertrouwelijk worden omgegaan met klantinformatie</i>	10	8.7	8.9	7.4	8.5
<i>De fysiotherapiepraktijk maakt gebruik van maatregelen om milieuvriendelijk te werk te gaan</i>	6.0	6.2	5.1	5.1	6.5
<i>Reclame bedoeld om het algemene belang van het nut van behandelingen van een fysiotherapeut duidelijk te maken</i>	6.0	5.3	4.6	3.3	5.7
<i>Er zijn verwachtingen over het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) gecreeerd (Bijv. "Bij fysiotherapiepraktijk X")</i>	7.1	5.7	4.8	5.5	6.4
<i>Garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling (bijv. niet goed geld terug/ gratis en opnieuw behandelen)</i>	3.7	6.9	5.5	3.8	5.7

<i>U kan uw behoeften, wensen en verwachtingen duidelijk maken</i>	8.4	8.7	8.7	7	8.6
<i>Mond-tot-mondreclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8
R2: waarmaken verwachtingen	7.9	7.5	7.1	7	7.8
<i>De verwachting die u van te voren heeft over een behandeling moet zoveel mogelijk overeen komen met uw kijk op de ontvangen behandeling achteraf (uitkomst/resultaat van de behandeling is naar verwachting)</i>	7.8	7.3	7.3	8.1	8.3
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de inhoud van de behandeling.</i>	8.4	8.4	7.8	8.1	8.2
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de manier waarop de behandeling geleverd wordt (hoe wordt de behandeling gegeven)</i>	7.3	8.2	8.4	7.4	8.6
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de fysiotherapeut (wie geeft de behandeling?)</i>	8.2	7.3	6.6	6.6	7.8
<i>Kwaliteit van de zorg bepaald door de behandelingsomgeving (hoe ziet de praktijk er uit?)</i>	6.2	6.0	5.1	5.5	6
<i>De fysiotherapeuten stralen tevredenheid uit</i>	X	8.4	7.5	X	8.6
<i>De fysiotherapiepraktijk heeft een positief imago</i>	8.4	8.0	7.3	6.2	7.8
<i>Garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling (bijv. niet goed geld terug/ gratis en opnieuw behandelen)</i>	3.7	6.9	5.5	3.8	5.7
<i>De verwachtingen m.b.t. het merk (de naam van de fysiotherapiepraktijk) worden waargemaakt (Bij fysiotherapiepraktijk X krijg je werkelijk wat je er van te voren van verwacht hebt)</i>	7.8	7.1	6.0	7.4	9.6
<i>De fysiotherapeut voert de opgestelde behandeling op de afgesproken manier uit</i>	8.2	8.4	8.2	7	7.9
<i>De fysiotherapiepraktijk biedt een oplossing voor een probleem</i>	10	8.4	8.9	8.5	8..6
<i>De fysiotherapeut probeert meer service te verlenen dan u verwacht van de behandeling</i>	7.1	7.5	6.6	7	7
<i>Het resultaat van een behandeling wordt bepaald door de overeenkomst met de verwachting (is mijn verwachting over de behandeling van de fysiotherapeut waargemaakt?)</i>	8.2	8.0	7.8	7.4	7.5
<i>Om vertrouwen van u te krijgen en te behouden moet er vertrouwelijk worden omgegaan met klantinformatie</i>	10	8.7	8.9	7.4	8.5
<i>Ervaringen over het waarmaken van de verwachtingen worden uitgewisseld tussen de fysiotherapeuten.</i>	8.9	6.2	6.2	8.1	7

Relationship	6.4	6.2	5.5	5.7	6.6
<i>Trouwe klanten kunnen financiële beloningen krijgen (kortingen, spaarsystemen etc.)</i>	1.7	5.3	3.9	2.7	4.4
<i>Trouwe klanten kunnen rekenen op niet-financiële beloningen zoals het krijgen van voorrang op een behandeling</i>	3.9	5.1	4.8	6.2	6.8
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie bedoeld om de fysiotherapiepraktijk u “beter te leren kennen”.</i>	7.8	5.5	5.1	4.7	6.5
<i>Het gebruik van databases(ict) voor het opslaan van klanteninformatie voor het creëren van klantvertrouwen</i>	7.1	6.0	4.8	4.6	6.2
<i>Tweerichtingsverkeer van interactieve communicatie (email, telefoon) tussen u en de fysiotherapeut (voor of na de behandeling)</i>	7.8	6.6	6.9	6.4	7.5
<i>De fysiotherapiepraktijk neemt een proactieve houding aan met betrekking tot de relatie met u (bijv. u krijgt een verjaardagskaart/kerstkaart van de fysiotherapiepraktijk)</i>	4.4	4.6	2.1	3.8	5.5
<i>Het scheppen van een vertrouwensband van de fysiotherapeut met u door te praten over andere zaken dan de behandeling en de klachten.</i>	8.4	5.5	6.4	7.8	8
<i>De fysiotherapeut voert de opgestelde behandeling op de afgesproken manier uit</i>	8.2	8.4	8.2	7	7.9
<i>De fysiotherapeut kijkt verder dan wat u vertelt over de klacht en doet daar wat mee (achterliggende oorzaken)</i>	9.3	9.1	8.9	7.8	8.3
<i>De fysiotherapeut benadrukt het beroepsgeheim tijdens de behandeling (vertrouwen)</i>	6.6	7.5	6.9	6.6	6.8
<i>De fysiotherapeut probeert meer service te verlenen dan u verwacht van de behandeling</i>	7.1	7.5	6.6	7	7
<i>De fysiotherapiepraktijk onderhoudt contact met de exklant (bijv. door het versturen van een nieuwsbrief/verjaardagskaart etc.)</i>	3.7	3.7	1.9	3.3	4.6
Results	8.7	8.2	7.5	7.5	7.9
<i>De fysiotherapiepraktijk staat bekend als een goede werkgever</i>	7.3	6.9	6.4	5.9	7.3
<i>De fysiotherapeuten stralen tevredenheid uit</i>	X	8.4	7.5	X	8.6
<i>De fysiotherapiepraktijk neemt vakbekwame mensen aan</i>	9.6	9.6	8.4	7.8	8.3
<i>Het resultaat van een behandeling wordt bepaald door de overeenkomst met de verwachting (is mijn verwachting over de behandeling van de fysiotherapeut waargemaakt?)</i>	8.2	8.0	7.8	7.4	7.5

<i>Het in dienst hebben en behouden van top-fysiotherapeuten</i>	9.3	8.2	8.2	7.8	7.6
<i>De keuze voor de fysiotherapiepraktijk door mond-tot-mond reclame</i>	9.3	7.5	6.9	8.5	7.8

Bijlage 5: gewenste- en ervaringsrapportcijfers werknemers

(sub)Construct ↓	Gewenst rapportcijfer ↓		Ervaren rapportcijfer ↓	
1. Value equity.	7,0	Neutraal	7.0	Voldoende
1a price	5.5	Neutraal	6.1	Voldoende
1b quality	8.1	Belangrijk	7.4	Voldoende
1c convenience	7.5	Belangrijk	7.4	Voldoende
2. Brand equity	6.4	Neutraal	5.5	Voldoende
2a customer brand awareness	5.8	Neutraal	4.5	Onvoldoende
2b customer attitude towards the brand	5.9	Neutraal	5.8	Voldoende
2c customer perception of brand ethics	7.5	Belangrijk	6.2	Voldoende
3. Retention equity	4.8	Onbelangrijk	4.5	Onvoldoende
3a loyalty programs	1.7	Onbelangrijk	2.7	Onvoldoende
3b special recognition and treatment programs	3.9	Onbelangrijk	6.2	Voldoende
3c affinity programs	5.3	Onbelangrijk	4	Onvoldoende
3d community building programs	5.5	Neutraal	4.7	Onvoldoende
3e knowledge building programs	7.3	Neutraal	4.7	Onvoldoende
4. Customer need	8.4	Belangrijk	6.5	Voldoende
5 Communication	7.6	Belangrijk	6.4	Voldoende
5a c1 klant en fysiotherapeut	8.4	Belangrijk	6.9	Voldoende
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	Neutraal	5.3	Onvoldoende
5c c3 werknemers	8.9	Belangrijk	8.1	Goed
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	Neutraal	5.3	Onvoldoende
6 Customer Care	8.0	Belangrijk	6.6	Voldoende
7 Customer experience	7.1	Neutraal	6.6	Voldoende
8 Cost to customers	5.5	Neutraal	6.1	Voldoende
9 Convenience	7.5	Belangrijk	7.4	Voldoende
10 Relevance	9.1	Belangrijk	7.3	Voldoende
11 Respons	7.4	Neutraal	6.3	Voldoende
11 a R1: creëren verwachtingen	6.8	Neutraal	5.5	Voldoende
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.9	Belangrijk	7	Voldoende
12 Relationship	6.4	Neutraal	5.7	Onvoldoende
13 Results	8.7	Belangrijk	7.5	Goed

Bijlage 6: gewenste- en ervaringsrapportcijfers klanten

(sub)Construct	Gewenst rapportcijfer	Betekenis	Ervaren rapportcijfer	Betekenis
↓	↓	↓	↓	↓
1. Value equity.	7.2	Neutraal	7.2	Voldoende
1a price	6.6	Neutraal	(6)	(Voldoende)
1b quality	7.6	Belangrijk	7.2	Voldoende
1c convenience	7.5	Belangrijk	8.3	Goed
2. Brand equity	5.4	Onbelangrijk	(6.6)	(Voldoende)
2a customer brand awareness	4.6	Onbelangrijk	(6.1)	(Voldoende)
2b customer attitude towards the brand	4.8	Onbelangrijk	(6.4)	(Voldoende)
2c customer perception of brand ethics	6.9	Neutraal	(7.4)	(Voldoende)
3. Retention equity	4.6	Onbelangrijk	(5.7)	(Voldoende)
3a loyalty programs	3.9	Onbelangrijk	(4.4)	(Onvoldoende)
3b specials recognition and treatment programs	4.8	Onbelangrijk	(6.8)	(Voldoende)
3c affinity programs	4.4	Onbelangrijk	(5.8)	(Voldoende)
3d community building programs	4.4	Onbelangrijk	(4.9)	(Onvoldoende)
3e knowledge building programs	5.1	Onbelangrijk	(6.4)	(Voldoende)
4. Customer need	7.2	Neutraal	(7.2)	(Voldoende)
5 Communication	6.2	Neutraal	7.3	Voldoende
5a c1 klant en fysiotherapeut	7.5	Belangrijk	8.1	Goed
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	5.4	Onbelangrijk	(7)	(Voldoende)
5c werknemers	6.9	Neutraal	7.8	Goed
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	4.9	Onbelangrijk	(6.4)	(Voldoende)
6 Customer Care	7.1	Neutraal	7.5	Goed
7 Customer experience	6.7	Neutraal	7.4	Voldoende
8 Cost to customers	6.6	Neutraal	(6)	(Voldoende)
9 Convenience	7.5	Belangrijk	8.3	Goed
10 Relevance	8.9	Belangrijk	8.5	Goed
11 Response	6.2	Neutraal	7.1	Voldoende
11 a R1: creëren verwachtingen	5.3	Onbelangrijk	(6.4)	(Voldoende)
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.1	Neutraal	7.8	Goed
12 Relationship	5.5	Neutraal	(6.6)	(Voldoende)
13 Results	7.5	Belangrijk	7.9	Goed

Bijlage 7: ervaringsrapportcijfers potentiële klanten

(sub)Construct

Gewenst rapportcijfer

Betekenis

↓	↓	↓
1. Value equity.	7.1	Neutraal
1a price	7.5	Belangrijk
1b quality	7.8	Belangrijk
1c convenience	6.9	Neutraal
2. Brand equity	5.7	Neutraal
2a customer brand awareness	4.4	Onbelangrijk
2b customer attitude towards the brand	4.9	Onbelangrijk
2c customer perception of brand ethics	7.8	Belangrijk
3. Retention equity	5.1	Onbelangrijk
3a loyalty programs	5.3	Onbelangrijk
3b specials recognition and treatment programs	5.1	Onbelangrijk
3c affinity programs	4.8	Onbelangrijk
3d community building programs	4.6	Onbelangrijk
3e knowledge building programs	5.7	Neutraal
4. Customer need	6.9	Neutraal
5 Communication	6.5	Neutraal
5a c1 klant en fysiotherapeut	7.8	Belangrijk
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	6.1	Neutraal
5c werknemers	7.3	Neutraal
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	4.9	Onbelangrijk
6 Customer Care	7.8	Belangrijk
7 Customer experience	7.4	Neutraal
8 Cost to customers	7.5	Belangrijk
9 Convenience	6.9	Neutraal
10 Relevance	9.1	Belangrijk
11 Respons	6.5	Neutraal
11 a R1: creëren verwachtingen	5.4	Onbelangrijk
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.5	Belangrijk
12 Relationship	6.2	Neutraal
13 Results	8.2	Belangrijk

Bijlage 8: Ervaringsantwoorden van werknemers en klanten

ERVARINGEN VAN WERKNEMERS MET MARKETING-FOCUSPUNTEN EN GEEN ERVARING MEE ANTWOORDEN KLANTEN EN DE BETROUWBAARHEID

Vragen over ervaring van klanten kunnen een vertekend beeld geven vanwege het feit dat de categorie geen ervaring mee kan zijn aangekruist. Dit betekent dat het desbetreffende item niet wordt doorgevoerd in de organisatie. Om rekening te houden met deze categorie “geen ervaring mee” zijn er drie categorieën ontstaan van enigszins onbetrouwbaar 20-16 wel (geen ervaring 5-9), onbetrouwbaar, 15-11 (10-14) sterk onbetrouwbaar 10 en lager (<15)

ITEM:	W= werknemers	Aanwezig + Commentaar	% Geen Ervaring	K= klanten	Betrouwbaarheid	% Geen Ervaring
12 advertenties	W	50% wel massa media 50% nee		k	Enigszins onbetrouwbaar	20 %
13 positieve publiciteit	W			k	Enigszins onbetrouwbaar	36 %
15 merk post praktijk	W	100% nee directe media		k	Sterk onbetrouwbaar	60 %
16 merk email	W	100% nee directe media		k	Sterk onbetrouwbaar	64 %
17 telemarketing	W	100% nee directe media		k	Sterk onbetrouwbaar	84 %
18 merk bios tv reclame	W	Reclame door middel van tv films 100% nee		k	Sterk onbetrouwbaar	84 %
19 merk radio	W			k	Sterk onbetrouwbaar	84 %
20 merk internet	W	Naamsbekendheid massa media 50% ja 50% nee		k	Enigszins onbetrouwbaar	24 %
25 sponsor speciale evenementen	W	Ja: 66% Nee: 34%		k	Sterk onbetrouwbaar	60 %
26 behandelingsmo delijkheden speciale evenementen	W			k	Sterk onbetrouwbaar	60 %
27 samenwerken zelfde naam	W	Samenwerkingsverb anden Ja: 33% Nee: 50% Weet niet: 17%		k	Onbetrouwbaar	56 %
28 merk voorbij tv progr. films	W	100% nee		k	Sterk onbetrouwbaar	92 %
29 beroemdheid	W			k	Sterk onbetrouwbaar	88 %
30 sponsoring ethisch verantwoorde eve.	W			k	Sterk onbetrouwbaar	80 %
32 milieuvriendelijk e maatregelen	W	Milieu eisen Ja: 17% Nee: 34% Weet niet: 50%		k	Onbetrouwbaar	56 %
33 goede werkgever	W			k	Onbetrouwbaar	56 %
37 garanties	W	Enigszins onbetrouwbaar	33 %	k	Sterk onbetrouwbaar	60 %
38 trouwe financiële	W	Loyaliteits p. 100% nee		k	Sterk onbetrouwbaar	68 %

<i>beloningen</i>						
39 trouwe niet financiële beloningen	w	16. Speciale behandelingsprogramma's: Ja: 66% Nee: 17% Weet niet: 17%		k	Onbetrouwbaar	52 %
40 affiniteitsprogramma's (gedeelde interesses zoeken)	W	Affiniteitsp. Ja: 33,3% Nee: 33,3% Weet niet: 33,3%		K	Sterk onbetrouwbaar	68 %
41 affiniteit concurrent minder snel kiezen	W	Affiniteitsp. Ja: 33,3% Nee: 33,3% Weet niet: 33,3%		k	Sterk onbetrouwbaar	80 %
42 gemeenschapsprogramma's	W	18. Gemeenschapsprogramma's: Ja: 34% Nee: 50% Weet niet: 17%		k	Sterk onbetrouwbaar	84 %
43 data base klanten informatie beter leren kennen	W	19. Databases klanteninformatie: Ja: 100%		k	Onbetrouwbaar	56 %
44 data base klantevertrouwen	W	19. Databases klanteninformatie: Ja: 100%		k	Sterk onbetrouwbaar	60 %
45 uitgebreidheid behandelingen ten opzichte van anderen	W			k	Enigszins onbetrouwbaar	36 %
46 unieke behandeling t.o.v anderen	W			k	Onbetrouwbaar	44 %
47 reclame algemeen belang nu behandeling	W			k	Onbetrouwbaar	52 %
49 tweerichtingsverkeer tussen therapeut en klant voor of na	W			k	Enigszins onbetrouwbaar	20 %
50 context website	W			k	Enigszins onbetrouwbaar	28 %
51 inhoud website	W			k	Enigszins onbetrouwbaar	36 %
52 website mogelijkheden	W			k	Sterk onbetrouwbaar	68 %

<i>contact met elkaar</i>						
53 individuele instellingen website	w			k	Sterk onbetrouwbaar	80 %
54 communicatie mogelijkheden praktijk en klant website	w			k	Onbetrouwbaar	40 %
55 mate website gelinked aan websites	w			k	Sterk onbetrouwbaar	64 %
56 mate van verandering updates	w			k	Sterk onbetrouwbaar	80 %
57 mogelijkheden website klanten onlineinschrijven	w			k	Onbetrouwbaar	52 %
58 telefonisch benaderen	w			k	Enigszins onbetrouwbaar	28 %
59 face to face	w			k	Enigszins onbetrouwbaar	36 %
60 post wijzingen	w			k	Sterk onbetrouwbaar	68 %
61 email wijzigingen	w			k	Sterk onbetrouwbaar	68 %
66 verwachtingen merk	w	24.Richtlijnen voor creëren verwachtingen: Ja: 66% Nee: 17% Weet niet: 17%		k	Onbetrouwbaar	40 %
68 verwachtingen merk waarmaken	w			k	Onbetrouwbaar	52 %
69 ervaringen waarmaken uitwisselen tussen therapeuten	w			k	Sterk onbetrouwbaar	64 %
70 therapeuten pro actieve houding	w			k	Enigszins onbetrouwbaar	36 %
71 praktijk proactief	w	Enigszins onbetrouwbaar	33%	k	Sterk onbetrouwbaar	64 %
77 therapeut meer service verlenen	w			k	Enigszins onbetrouwbaar	20 %
78 contact onderhouden ex klant	w	Enigszins onbetrouwbaar	33%	k	Sterk onbetrouwbaar	80 %
82 verwijzing huisarts	w			k	Onbetrouwbaar	48 %
83 prijs t.o.v andere praktijken	w			k	Onbetrouwbaar	44 %
84 prijs i.v.m kwaliteit	w			k	Onbetrouwbaar	40 %
85 bijkomende k.	w			k	Onbetrouwbaar	56 %

Bijlage 9: sterktes en zwaktes werknemerstevredenheid en toelichting

(sub)Construct	Gewenst	Ervaren	Sterk/Zwak	Verbeterpunt
↓	↓	↓	↓	Aandachtspunt ↓
1. Value equity.	7.0	7.0		
1a price	5.5	6.1		
1b quality	8.1	7.4	Zwakte 2	v
1c convenience	7.5	7.4	Zwakte 2	v
2. Brand equity	6.4	5.5		v
2a customer brand awareness	5.8	4.5	Zwakte 3	v
2b customer attitude towards the brand	5.9	5.8		
2c customer perception of brand ethics	7.5	6.2	Zwakte 2	v
3. Retention equity	4.8	4.5	Zwakte 4	a
3a loyalty programs	1.7	2.7	Zwakte 4	
3b specials recognition and treatment programs	3.9	6.2		
3c affinity programs	5.3	4	Zwakte 4	a
3d community building programs	5.5	4.7	Zwakte 3	v
3e knowledge building programs	7.3	4.7	Zwakte 3	v
4. Customer need	8.4	6.5	Zwakte 2	v
5 Communication	7.6	6.4	Zwakte 2	v
5a c1 klant en fysiotherapeut	8.4	6.9	Zwakte 2	v
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	5.3	Zwakte 3	v
5c werknemers	8.9	8.1	Sterkte 1	v
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	6.6	5.3	Zwakte 3	v
6 Customer Care	8.0	6.6	Zwakte 2	v
7 Customer experience	7.1	6.6		v
8 Cost to customers	5.5	6.1		
9 Convenience	7.5	7.4	Zwakte 2	v
10 Relevance	9.1	7.3	Zwakte 2	v
11 Respons	7.4	6.3		v
11 a R1: creëren verwachtingen	6.8	5.5		v
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.9	7	Zwakte 2	v
12 Relationship	6.4	5.7		v
13 Results	8.7	7.5	Sterkte 1	v

Bij de sterkte analyse is uitgegaan van de volgende sterktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van sterkte

Bij de zwakte analyse is uitgegaan van de volgende zwaktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van de zwakte

- Zwaktecategorieën:

Zwakte 3. *Onvoldoende* scoren (ook door geen ervaring mee scores) wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scoren bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

Beschrijving zwaktes 3 en 4.

Bovenstaande tabel laat zien dat er vijf zwaktes 3 zijn: *customer brand awareness*, *community building programs*, *knowledge building programs*, *communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk*, *communication c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk*. Deze (sub)constructen worden gemiddeld genomen *neutraal* gevonden door de werknemers maar scoren gemiddeld genomen een *onvoldoende* bij de ervaringsscores.

Customer brand awareness

- Zwakte punt ontstaat vooral door het feit dat werknemers promotie en een duidelijke, positief gevoel opwekkende boodschap als *belangrijk* of bijna *belangrijk/neutraal* zien maar dat de ervaring ermee *onvoldoende* of net *voldoende* is. Dit geldt ook, maar in iets mindere mate, voor het gebruik van advertenties en het noemen van de naam in email van FRP

Community building programs

- Zwakte punt ontstaat door het feit dat werknemers een *neutraal* gewenst rapportcijfer geven voor het toepassen van gemeenschapsprogramma's zoals een praatgroep voor mensen met dezelfde soort klachten en de ervaring *onvoldoende* daarmee bij FRP

Knowledge building programs,

- Zwakte punt ontstaat vooral door het hoge belang dat werknemers toekennen aan het gebruik databases die klanteninformatie opslaan om de klant beter te leren kennen en de *onvoldoende* ervaring daarmee. Zwakte ontstaat in iets mindere mate door het *neutrale* belang dat wordt toegekend aan het gebruik van dezelfde databases voor het creëren van klantvertrouwen en de ervaring *onvoldoende* daarbij.

Communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk

- Zwakte punt ontstaat vooral door het hoge belang dat werknemers toekennen aan de context van de website (lay-out/ontwerp), de bruikbaarheid van de website, de mate waarin de website

is gelinked aan andere websites en de mate van verandering (updates) van de website en de ervaring die de werknemers ermee hebben die onvoldoende of net voldoende is.

Communication c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk

- Zwakte punt ontstaat grotendeels door dezelfde aspecten als bij *customer brand awareness* en *communicatie c2 tussen klant en fysiotherapiepraktijk*.

Zwakte 4:

Bovenstaande tabel laat tenslotte zien dat er drie zwaktes 4 zijn: *retention equity*, *loyalty programs*, *affinity programs*. Deze (sub) constructen worden gemiddeld genomen *onbelangrijk* gevonden door de werknemers maar scoren gemiddeld genomen ook een *onvoldoende* bij de ervaringsscores.

Retention equity

- Zwakte ontstaat door de onvoldoende ervaringscijfers bij *loyalty programs*, *affinity programs*, *special recognition and treatment programs*, *community building programs* en *knowledge building programs*.

loyalty programs

- *Werknemers hechten geen waarde aan financiële beloningsmogelijkheden voor trouwe klanten*

Special recognition and treatment programs

- *Werknemers hechten geen waarde aan niet-financiële beloningsmogelijkheden voor trouwe klanten*

Affinity programs

- *Werknemers hechten geen waarde aan affiniteitsprogramma's gebaseerd op gedeelde interesses van klanten*

De tabel laat tenslotte vijf belangrijke verbeterpunten zien voor werknemerstevredenheid die nog niet als een zwakte of sterkte worden gezien door dat zowel de ervaring als het belang in dezelfde groep valt, maar waar toch meer dan 0,5 verschil is. Het gaat hier om: *brand equity*, *response*, *response r1: creëren van verwachtingen*, *relationship*.

Brand equity

- Grootste onvrede ligt bij *customer brand awareness* en *customer perception of brand ethics* zoals eerder toegelicht. Hier liggen dus ook de grootste verbetermogelijkheden voor werknemerstevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten

Response

- Grootste onvrede ligt bij *response R2: creëren van verwachtingen*.

Response r1: creëren van verwachtingen,

- Belangrijkste verbetermogelijkheden voor werknemerstevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten zijn: het imago, sponsoren van belangrijke (ethische) evenementen, het organiseren van speciale (eventuele gratis) behandelingsmogelijkheden tijdens die evenementen, het wekken van verwachtingen met betrekking tot het vertrouwelijk omgaan met klantinformatie, reclame om het nut van behandelingen bij een fysiotherapeut duidelijk te maken, verwachtingen opwekken door de boodschap die door de naam wordt uitgestraald en tenslotte de mogelijkheid van klanten om wensen, behoeften en verwachtingen duidelijk te maken.

Relationship

- Belangrijkste verbetermogelijkheden voor werknemerstevredenheid met betrekking tot marketing-focuspunten zijn: het gebruik van databases om klanten beter te leren kennen en daardoor ook te zorgen voor klantvertrouwen, communicatie met de klant voor of na de behandeling, het uitvoeren van de behandeling op de afgesproken manier, het zoeken naar achterliggende oorzaken bij een klacht en daar wat mee doen,

Bijlage 10: sterkte en zwakte overzicht klanttevredenheid en toelichting

(sub)Construct	gewenst	ervaren	sterk/zwak	Verbeterpunt Aandachtspunt
↓	↓	↓	↓	↓
1. Value equity.	7.2	7.2		
1a price	6.6	(6)	Zwak 3	A
1b quality	7.6	7,2	Zwak 2	V
1c convenience	7.5	8.3	Sterk 1	
2. Brand equity	5.4	(6.6)	Zwak 4	A
2a customer brand awareness	4.6	(6.1)	Zwak 4	A
2b customer attitude towards the brand	4.8	(6.4)	Zwak 4	A
2c customer perception of brand ethics	6.9	(7.4)	Zwak 3	V
3. Retention equity	4.6	(5.7)	Zwak 4	A
3a loyalty programs	3.9	(4.4)	Zwak 4	A
3b specials recognition and treatment programs	4.8	(6.8)	Zwak 4	A
3c affinity programs	4.4	(5.8)	Zwak 4	A
3d community building programs	4.4	(4.9)	Zwak 4	A
3e knowledge building programs	5.1	(6.4)	Zwak 4	A
4. Customer need	7.2	(7.2)	Zwak 3	V
5 Communication	6.2	(7.3)	Zwak 3	V
5a c1 klant en fysiotherapeut	7.5	8.1	Sterk 1	
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	5.4	(7)	Zwak 4	A
5c werknemers	6.9	7.8	Sterk 2	
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	4.9	(6.4)	Zwak4	A
6 Customer Care	7.1	7.5	Sterk 2	
7 Customer experience	6.7	7.4		
8 Cost to customers	6.6	(6)	Zwak 3	V
9 Convenience	7.5	8.3	Sterk 1	
10 Relevance	8.9	8.5	Sterk 1	V
11 Response	6.2	(7.1)	Zwak 3	V
11 a R1: creëren verwachtingen	5.3	(6.4)	Zwak 4	A
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.1	7.8	Sterk 2	
12 Relationship	5.5	(6.6)	Zwak 3	V
13 Results	7.5	7.9	Sterk 1	

Bij de sterkte analyse is uitgegaan van de volgende sterktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van sterkte

Bij de zwakte analyse is uitgegaan van de volgende zwaktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van de zwakte

- Zwaktecategorieën:

Zwakte 3. *Onvoldoende* scoren (ook door geen ervaring mee scores) wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scoren bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

Zwakte 3:

Bovenstaande tabel laat zien dat er zeven zwaktes 3 zijn: *price/ cost to customers*, *customer perception of brand ethics*, *customer need*, *communication*, *response* en *relationship*. Deze (sub)constructen worden gemiddeld genomen neutraal gevonden door klanten maar scoren gemiddeld genomen een *onvoldoende* bij de ervaringsscores. Dit kan ook komen door de vele *geen ervaring mee* scores.

Price/ cost to customers

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden als het gaat om vragen bij dit subconstruct. Dit is in principe niet echt een probleem aangezien klanten een zorgverzekering hebben die in ieder geval vaak de eerste tien behandeling vergoed. Behandelingen die buiten de vergoeding vallen zijn bij Fysiotherapie René Polman vrij duur. Het is dus van belang beter te benadrukken dat voor die groep de prijs in verhouding is met wat men ervoor terug krijgt.

Customer perception of brand ethics

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten bij het milieuvriendelijk te werk gaan van de fysiotherapiepraktijk, het bekend staan van de organisatie als goede werkgever, en het krijgen van garanties met betrekking tot het resultaat van de behandeling.

Customer need

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten bij ervaring over de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelingsmogelijkheden in verhouding met andere fysiotherapiepraktijken.

Communication

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten bij de ervaring van *communicatie c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk* en *c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk*.

Response

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten bij *response r1: het creëren van verwachtingen*.

Relationship

- Een zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten met betrekking tot financiële en niet-financiële beloningen voor trouwe klanten, het gebruik van databases voor het opslaan van klanteninformatie, tweerichtingsverkeer van communicatie tussen de fysiotherapeut en de klant buiten de behandeling om, en de proactieve houding van de fysiotherapiepraktijk met betrekking tot de relatie met de klant en de exklant(bijv. een verjaardagskaart).

Zwakte 4:

Bovenstaande tabel laat tenslotte zien dat er twaalf zwaktes 4 zijn: *brand equity (customer brand awareness, customer attitude towards the brand) response R1: creëren verwachtingen, retention equity (loyalty programs, specials recognition and treatment, affinity programs, community building programs, communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk, c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk*

Deze (sub) constructen worden gemiddeld genomen *onbelangrijk* gevonden door klanten maar scoren gemiddeld genomen ook een *onvoldoende* bij de ervaringsscores. De onvoldoendes komen net als bij zwaktes 1 en 3 voort uit de vele *geen ervaring mee* scores. Deze zwaktes zijn onder te verdelen in twee groepen. Groep 1 betreft (sub)constructen met lage belangenscores met *eventuele hogere onbewuste belangenscores* die ondanks het bewuste lage belang toch als marketing-focuspunt kunnen worden gebruikt, helemaal als men van deze marketing-focuspunten nog enigszins afhankelijk is om belangrijke marketing-focuspunten over te brengen, wat in geval van klantloyaliteit nog enigszins het geval is. Omdat deze (sub) constructen *gemiddeld* onbelangrijk worden gevonden kan men wel afleiden welke onderdelen van deze (sub)constructen het beste scoren om ze vervolgens toe te passen. Groep 1 bestaat uit: *brand equity (customer brand awareness, customer attitude towards the brand) response R1: creëren verwachtingen, communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk, communication c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk*

Customer brand awareness

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt: Mond tot mond reclame, de naam laten kenmerken door positieve publiciteit, de naam beschrijven in post, de naam beschrijven in email, de naam laten zien op internet, een duidelijke boodschap opstellen in de naam waar men een positief gevoel van krijgt.

Customer attitude towards the brand

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt:

Mond tot mond reclame, zorgen voor een positief imago, organiseren van speciale behandelingsmogelijkheden tijdens evenementen, sponsoren van ethisch verantwoorde evenementen, verwachtingen over de naam waarmaken.

Response r1: creëren van verwachtingen

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt: Mond tot mond reclame, zorgen voor een positief imago, organiseren van speciale behandelingsmogelijkheden tijdens evenementen, sponsoren van ethisch verantwoorde evenementen, verwachtingen over de naam waarmaken, benadrukken waarmaken van verwachtingen, garanties geven, mogelijkheid tot het kunnen uiten van wensen en behoeften en verwachtingen benadrukken en milieuvriendelijk te werk gaan.

Communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt: Zorgen voor een positief imago, de inhoud van de website bruikbaar maken (goede informatie over de mogelijkheden en mogelijkheden tot online inschrijven maken), communicatiemogelijkheden tussen de klant en de fysiotherapiepraktijk creëren door duidelijke gegevens en mogelijkheden te geven over de mogelijkheden van contact opnemen, het linken van de website aan andere websites, klanten telefonisch benaderen bij wijzingen.

Communication c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk

- Idem als *customer brand awareness* en *customer attitude towards the brand*

Groep 2 is een groep met subconstructen met lage ervaringsscores door de vele *geen ervaring mee* antwoorden en met gemiddeld lage belangenscores doordat het kennelijk als (sub) construct (nog) onbelangrijk is voor klanten. Dit zijn de constructen uit groep 2: *retention equity (loyalty programs, specials recognition and treatment, affinity programs, community building programs* , zijn (sub) constructen met mogelijkheden tot het uittesten van pilots. Het (sub)construct kan ondanks het lage belang dat klanten toekennen aan deze (sub) constructen toch zo aanslaan helemaal vanwege het expliciete doel van dat deze (sub)constructen hebben om de klantretentie te verhogen.

De tabel laat verder geen belangrijke verbeterpunten zien die nog niet als een zwakte of sterkte worden gezien door dat zowel de ervaring als het belang in dezelfde groep valt, maar waar toch meer dan 0,5 verschil is zoals bij de werknemerstevredenheid het geval bleek.

Bijlage 11: sterkte en zwakte overzicht potentiële klanttevredenheid en toelichting

(sub)Construct Gewenst Ervaren Sterk/Zwak Verbeterpunt
Potentiële klanten Klanten Aandachtspunt

	↓	↓	↓	↓
1. Value equity.	7.4	7.2		
1a price	7.5	(6)	Zwak 1	V
1b quality	7.8	7,2	Zwak 2	V
1c convenience	6.9	8.3	Sterk 2	
2. Brand equity	5.7	(6.6)	Zwak 3	V
2a customer brand awareness	4.4	(6.1)	Zwak 4	A
2b customer attitude towards the brand	4.9	(6.4)	Zwak 4	A
2c customer perception of brand ethics	7.8	(7.4)	Zwak 1	V
3. Retention equity	5.1	(5.7)	Zwak 4	A
3a loyalty programs	5.3	(4.4)	Zwak 4	A
3b specials recognition and treatment programs	5.1	(6.8)	Zwak 4	A
3c affinity programs	4.8	(5.8)	Zwak 4	A
3d community building programs	4.6	(4.9)	Zwak 4	A
3e knowledge building programs	5.7	(6.4)	Zwak 4	A
4. Customer need	6.9	(7.2)	Zwak 3	V
5 Communication	6.5	(7.3)	Zwak 3	V
5a c1 klant en fysiotherapeut	7.8	8.1	Sterk 1	
5b c2 klant en fysiotherapiepraktijk	6.1	(7)	Zwak 3	V
5c werknemers	7.3	7.8	Sterk 2	
5d c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk	4.9	(6.4)	Zwak 4	A
6 Customer Care	7.8	7.5	Sterk 1	V
7 Customer experience	7.4	7.4		
8 Cost to customers	7.5	(6)	Zwak 1	V
9 Convenience	6.9	8.3	Sterk 2	
10 Relevance	9.1	8.5	Sterk 1	V
11 Response	6.5	(7.1)	Zwak 3	V
11 a R1: creëren verwachtingen	5.4	(6.4)	Zwak 4	A
11 b R2: waarmaken verwachtingen	7.5	7.8	Sterk 1	

12 Relationship	6.2	(6.6)	Zwak 3	V
13 Results	8.2	7.9	Sterk 1	V

Bij de sterkte analyse is uitgegaan van de volgende sterktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van sterkte

Bij de zwakte analyse is uitgegaan van de volgende zwaktecategorieën met een rangorde van afnemende intensiteit van de zwakte

- Zwaktecategorieën:

Zwakte 3. *Onvoldoende* scoren (ook door geen ervaring mee scores) wat *neutraal* wordt gevonden: zwakte met een verbeterpunt.

Zwakte 4. *Onvoldoende* scoren bij wat onbelangrijk wordt gevonden. *Zwak* is dus datgene wat gemiddeld niet ontwikkeld is: zwakte met een aandachtspunt

Zwakte 3:

Bovenstaande tabel laat zien dat er vijf zwaktes 3 zijn: *brand equity*, *customer need*, *communication door communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk*, *response* en *relationship*.

Deze (sub)constructen worden gemiddeld genomen neutraal gevonden door potentiële klanten maar scoren gemiddeld genomen een *onvoldoende* bij de ervaringsscores van klanten van Fysiotherapie René Polman

Brand equity

- Een zwakte door het *neutrale* belang dat door potentiële klanten is toegeschreven en de vele *geen ervaring mee* antwoorden waar dit subconstruct door wordt gekenmerkt.

Customer need

- Een zwakte door het *neutrale* belang dat door potentiële klanten is toegeschreven aan de uitgebreidheid en het uniek zijn van de behandelmogelijkheden ten opzichte van de concurrent, en de vele *geen ervaring mee* antwoorden bij deze aspecten.

Communication

- Een zwakte door het neutrale belang dat potentiële klanten gemiddeld toeschrijven aan communication en de vele *geen ervaring mee* antwoorden bij onderdelen van communicatie

Communication c2: tussen klant en fysiotherapiepraktijk

- Vooral een zwakte door het *neutrale* belang dat door potentiële klanten wordt toegeschreven aan de bruikbaarheid van de inhoud van de website, de communicatiemogelijkheden van de website, de mogelijkheden van de website (online inschrijven etc.) en de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten.

Response

- Een zwakte door het belang dat potentiële klanten toeschrijven aan het waarmaken van verwachtingen en de vele geen ervaring mee antwoorden van klanten bij het creëren van verwachtingen

Relationship

- Een zwakte door het *neutrale* belang dat potentiële klanten hechten aan het gebruik van databases voor het opslaan van klanteninformatie en tweerichtings verkeer van communicatie tussen de klant en de fysiotherapeut voor of na de behandeling, en de vele *geen ervaring mee* antwoorden van klanten bij deze aspecten. Verder vooral een zwakte door het hoge belang dat wordt toegeschreven voor potentiële klanten aan het benadrukken van het beroepsgeheim door de fysiotherapeut en de *voldoende* ervaringscore van klanten met betrekking tot dit aspect.

Zwakte 4:

Bovenstaande tabel laat tenslotte zien dat er tien zwaktes 4 zijn: *customer brand awareness, customer attitude towards the brand, loyalty programs, specials recognition and treatment programs, affinity programs, community building programs, knowledge building programs, communication:c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk, response r1: creëren verwachtingen.*

Deze (sub) constructen worden gemiddeld genomen onbelangrijk gevonden door potentiële klanten maar scoren gemiddeld genomen ook een *onvoldoende* bij de ervaringscores van klanten van Fysiotherapie René Polman. De onvoldoendes komen net als bij zwaktes 1 en 3 voort uit de vele *geen ervaring mee* scores. Deze zwaktes zijn onder te verdelen in twee groepen. Groep 1 betreft (sub)constructen met lage belangenscores met eventuele *hogere onbewuste belangenscores* die ondanks het lage toegeschreven belang toch als marketing-focuspunt kunnen worden gebruikt, helemaal als men van deze marketing-focuspunten afhankelijk is om belangrijke marketing-focuspunten over te brengen, wat in geval van klantacquisitie het geval is. Omdat deze (sub) constructen *gemiddeld* onbelangrijk worden gevonden kan men wel afleiden welke onderdelen het beste kunnen worden toegepast. Groep 1 bestaat uit: *customer brand awareness, customer attitude towards the brand, communication:c4 tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk* en *response r1: creëren verwachtingen.*

Customer brand awareness

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt: Mond tot mond reclame, positieve publiciteit over de naam (het merk), de naam (het merk) een boodschap laten uitstralen waar mensen een goed gevoel van krijgen, de naam (het merk) te laten zien op internet.

Customer attitude towards the brand

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt:
Zorgen voor een positief imago, zorgen voor verbondenheid met de naam (het merk),
verwachtingen creëren in de naam van de organisatie (bij ons kun je verwachten.....), mond
tot mond reclame

Communication c4: tussen (potentiële) klant en fysiotherapiepraktijk

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt:
Mond tot mond reclame, positieve publiciteit over de naam (het merk), de naam (het merk)
een boodschap laten uitstralen waar mensen een goed gevoel van krijgen, de naam (het merk)
te laten zien op internet. Zorgen voor een positief imago, zorgen voor verbondenheid met de
naam (het merk), verwachtingen creëren in de naam van de organisatie (bij ons kun je
verwachten.....), mond tot mond reclame

Response r1: creëren van verwachtingen

- Zwakte door de vele *geen ervaring mee* antwoorden. Het beste toe te passen blijkt:
Zorgen voor een positief imago, zorgen voor verbondenheid met de naam (het merk),
verwachtingen creëren in de naam van de organisatie (bij ons kun je verwachten.....), mond
tot mond reclame, verwachtingen creëren met betrekking tot het vertrouwelijk omgaan met
klantinformatie, de mogelijkheden tot het duidelijk maken van de behoeften wensen en
verwachtingen van de potentiële klant.

Groep 2 is een groep met subconstructen met gemiddeld lage belangenscores doordat het kennelijk als (sub) construct (nog) onbelangrijk is voor mensen. De constructen uit groep 2: , *loyalty programs, specials recognition and treatment programs, affinity programs, community building programs, knowledge building programs* zijn (sub) constructen met eventuele kansen voor de toekomst als er een belangenverschuiving plaatsvindt onder potentiële klanten met betrekking tot deze groep. Deze (sub)constructen zijn nu meer van belang voor klanten.

De tabel laat tenslotte net als bij de klanttevredenheid geen belangrijk verbeterpunten zien die nog niet als een zwakte of sterkte worden gezien door dat zowel de ervaring als het belang in dezelfde groep valt, maar waar toch meer dan 0,5 verschil is zoals bij werknemerstevredenheid het geval was.

Bijlage 12: Begeleidende brief werknemers

Beste werknemer van FRP locatie Universiteit Twente en/of Saxion Hogeschool,

In het kader van mijn opleiding bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente voer ik een onderzoek uit bij FRP. Als het goed is heeft u hiervan vernomen.

Om goede aanbevelingen te doen is het van belang dat ik een interne enquête afneem en dat deze door alle werknemers van de locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden ingevuld.

Voor juiste en betrouwbare onderzoeksresultaten is het van belang dat u zo volledig, nauwkeurig en eerlijk mogelijk antwoord geeft op de vragen.

Er wordt volledige anonimiteit gegarandeerd, er wordt dus niets met uw naam of andere gegevens gedaan waardoor anderen de antwoorden aan u zouden kunnen linken. De anonimiteit over uw antwoorden is gegarandeerd voor zowel personen buiten de organisatie als binnen de organisatie.

Wilt u proberen de antwoorden terug te sturen voor 1 februari?

Alvast bedankt en veel succes!

Groetjes,

Maike Deen

Bijlage 13: Begeleidende brief klanten

Beste klant van Fysiotherapie René Polman locatie Universiteit Twente en/of Saxion Hogeschool,

In het kader van mijn opleiding bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente voer ik een onderzoek uit bij Fysiotherapie René Polman. Als het goed is heeft u deze enquête van uw fysiotherapeut gekregen.

Om goede aanbevelingen te doen waardoor de service voor u verbeterd kan worden is het van belang dat ik een enquête afneem en dat deze door de klanten van de locaties Universiteit Twente en Saxion Hogeschool worden ingevuld.

Onder de klanten die een enquête hebben ingevuld en ingeleverd worden de volgende cadeaus verloot à

- 1 zitbal*
- 1 zitkussen*
- 2 vvv-bonnen ter waarde van 25 euro*

Voor juiste en betrouwbare onderzoeksresultaten is het van belang dat u zo volledig, nauwkeurig en eerlijk mogelijk antwoord geeft op de vragen.

Er wordt volledige anonimiteit gegarandeerd, u hoeft uw naam niet in te vullen. De Fysiotherapeuten zullen uw antwoorden niet te zien krijgen en dus geen antwoorden aan u kunnen linken.

Om mee te kunnen doen aan de verloting moet de enquête worden ingeleverd voor 25 maart.

Alvast bedankt en veel succes!

Groetjes,

Maaïke Deen

Bijlage 14: begeleidende brief klanten: uitleg enquête

Hoe gaat de enquête in zijn werk?

Er wordt telkens een deelaspect genoemd

In de eerste kolom kunt u aangeven hoe belangrijk u het deelaspect vindt om in de toekomst (bij nieuwe of andere klachten) opnieuw voor Fysiotherapie René Polman te kiezen. U heeft de keuze uit vijf kwalificaties: zeer belangrijk, belangrijk, neutraal, niet belangrijk, helemaal niet belangrijk.

In de tweede kolom vermeldt u hoe u de situatie bij Fysiotherapie René Polman ervaart. Wederom kunt u kiezen uit vijf kwalificaties: zeer voldoende, voldoende, neutraal, onvoldoende, zeer onvoldoende.

Als een aspect niet voor u van toepassing is, kunt u dat aangeven in de kolom uiterst rechts: 'geen ervaring mee'. Indien dit het geval is, kan u wel uw mening geven over hoe belangrijk u het deelaspect vindt. Vul dus altijd een antwoord in.

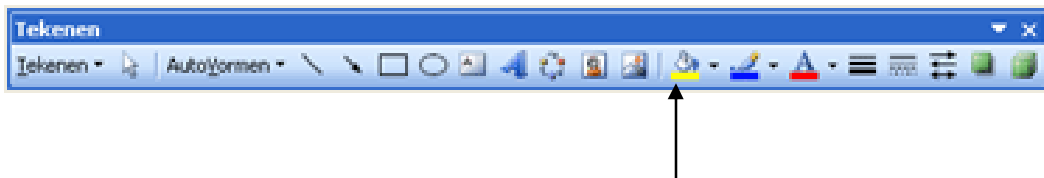
Als u de enquête invult op de computer doet u dat op de volgende manier **à**

De blokjes kunt u opvullen door in de werkbalk tekenen, opvulkleur (het icoontje met de verfpot, zie hieronder) zwart te nemen of een andere opvallende kleur en dan vervolgens telkens op het blokje naar keuze klikken en dan het icoontje opvulkleur in de werkbalk aan te klikken, zodat het blokje zwart wordt, zie voorbeeld

Het werkblad tekenen krijgt u door te klikken in het menu <beeld> op <werkbalken> en vervolgens een vinkje te plaatsen voor tekenen

Tip: Zet de werkbalk tekenen gewoon midden in het scherm.

Succes!!!



Voorbeeld: geen mee deelaspect:	Zo belangrijk vind ik dit:	Zo ervaar ik dit bij FRP ervaring
De openingstijden van de praktijk	zeer belangrijk helemaal niet belangrijk ☐ ☐ ☒ ☐ ☐	zeer voldoende zeer onvoldoende ☐ ☐ ☐ ☒ ☐

Bijlage 15: Begeleidende brief potentiële klanten

Geachte meneer/mevrouw

In het kader van mijn opleiding bedrijfswetenschappen aan de Universiteit Twente voer ik een onderzoek uit bij de fysiotherapiepraktijk

Om goede aanbevelingen te kunnen doen is het van belang dat ik een enquête afneem en dat deze enquête wordt ingevuld door een groot aantal inwoners van Enschede en/of Hengelo.

Voor juiste en betrouwbare onderzoeksresultaten is het van belang dat u zo volledig, nauwkeurig en eerlijk mogelijk antwoord geeft op de vragen.

Er wordt volledige anonimiteit gegarandeerd, er wordt dus niets met uw naam of andere gegevens gedaan waardoor derden de antwoorden aan u zouden kunnen linken.

Wilt u proberen de antwoorden voor 21 maart terug te sturen?

Alvast bedankt en veel succes!

Groetjes,

Maaïke Deen

Bijlage 16: begeleidende brief potentiële klanten uitleg enquête

Hoe gaat de enquête in zijn werk?

Er wordt telkens een aspect genoemd

In de kolom kunt u aangeven **hoe belangrijk u het deelaspect vindt om aangetrokken te worden door de fysiotherapiepraktijk en daardoor te kiezen voor de fysiotherapiepraktijk**

U heeft de keuze uit vijf kwalificaties: zeer belangrijk, belangrijk, neutraal, niet belangrijk, helemaal niet belangrijk.

Ook wanneer u nog nooit bij een fysiotherapeut bent geweest kunt u antwoord geven op alle vragen.

Als u de enquête invult op de computer doet u dat op de volgende manier **à**

De blokjes kunt u opvullen door in de werkbalk tekenen, opvulkleur (het icoontje met de verfpot, zie hieronder) zwart te nemen of een andere opvallende kleur en dan vervolgens telkens op het blokje naar keuze klikken en dan het icoontje opvulkleur in de werkbalk aan te klikken, zodat het blokje zwart wordt, zie voorbeeld

Het werkblad tekenen krijgt u door te klikken in het menu <beeld> op <werkbalken> en vervolgens een vinkje te plaatsen voor tekenen

Tip: Zet de werkbalk tekenen gewoon midden in het scherm.

Succes!!!

