|  |
| --- |
| Opleiding Sport, Gezondheid en Management  Auteur Mike Baakman  Studentnummer 515515  OWE Onderzoek in Sport en Bewegen 2  Begeleider Jasper van Houten  Tweede beoordelaar Kevin Willems |

|  |
| --- |
|  |
| Retentie in de fitnessbranche |
| Wat heeft een fitnessondernemer nodig om retentie te verbeteren? |



# Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Mike Baakman. Deze scriptie is geschreven in opdracht van NL Actief en gaat in op de invloed van klanttevredenheid op retentie in de fitnessbranche. Dit is mijn afstudeeronderzoek binnen de opleiding Sport, Gezondheid en Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het onderzoek is uitgevoerd tijdens een afstudeerstage in de maanden september 2019 tot en met januari 2020.

Graag wil ik iedereen bedanken die het mogelijk heeft gemaakt dit onderzoek uit te voeren. Als eerst NL Actief die mij de mogelijkheid heeft gegeven om mijn afstudeerstage daar uit te voeren. In het bijzonder dank ik Maarten Wesselman die met zijn vriendelijkheid mij wegwijs heeft weten te maken bij NL Actief. Mede door hem voelde ik mij zeer welkom bij het bedrijf en heeft zijn deskundigheid mij goed geholpen bij het uitvoeren van mijn onderzoek. Dat geldt ook voor mijn afstudeerbegeleider Jasper van Houten die met zijn enthousiasme, over het vak “onderzoek”, ervoor gezorgd heeft dat als ik vastliep toch weer verder te kunnen. Tot slot wil ik alle fitnessondernemers bedanken voor het deelnemen aan dit onderzoek.

Doetinchem, 30-4-2020   
Mike Baakman

# Samenvatting

In opdracht van NL actief is een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van klanttevredenheid op retentie is de fitnessbranche. Klanttevredenheid en de daarmee samenhangende klantretentie zijn nog altijd een actueel en belangrijk thema voor fitnessondernemers. Vanuit de dienstverlenende rol ontwikkelt NL Actief een tool waarmee haar leden het profiel van hun klanten beter in beeld krijgen en vervolgens het aanbod beter kunnen afstemmen op de doelstellingen en wensen van die klanten. Met als doel te komen tot een praktische tool die uitvoerbaar is voor de fitnessondernemer. Om deze tool te realiseren zijn er al twee eerdere onderzoeken gedaan naar klanttevredenheid en klantretentie. Vanuit deze twee onderzoeken is uiteindelijk een retentietool ontwikkeld, in de vorm van een vragenlijst, echter blijkt deze nog niet voldoende praktisch uitvoerbaar te zijn. Om er uiteindelijk voor te zorgen dat de retentietool praktisch toepasbaar is, wordt dit onderzoek uit gevoerd. Het doel van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:   
*Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan Patrick Rijnbeek, directielid bij NL Actief, voor een gebruiksvriendelijke retentietool die ingezet kan worden door de leden van NL Actief.  
 Door:*

*Kwalitatief onderzoek meningen te inventariseren van fitnessondernemers over de wijze waarop ze de klanttevredenheid en klantretentie kunnen verbeteren.*

Door middel van literatuuronderzoek is informatie opgehaald over de variabelen: klanttevredenheid en retentie. Verder is er in de theorie gekeken naar methodieken die momenteel al gehanteerd worden in de fitnessbranche om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat drie kwaliteitsdimensies van belang zijn voor de klanttevredenheid in de fitnessbranche. Deze kwaliteitsdimensies zijn de mentale verandering, het plezier en de fysieke verandering. Om deze dimensies te beïnvloeden zijn er twee “enablers” namelijk; de technische competenties (het apparatuur, sanitair, de ruimte etc.) en de relationele competenties (het personeel). Verder kwam naar voren dat het behoeftegesprek, exitgesprek en de Netto Promotor Score(NPS) de drie meeste gebruikte methodieken zijn die gehanteerd worden om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen.

Middels kwalitatief onderzoek, in de vorm van een semigestructureerd interview, zijn de meningen van fitnessondernemers verzameld. Het onderzoek is afgenomen bij zeven verschillende fitnesscentra in drie verschillende segmenten, namelijk: het budget, midden en luxe segment. Uit de resultaten komt naar voren dat de meeste fitnessondernemers persoonlijk contact prefereren boven een vragenlijst om klanttevredenheid te achterhalen. Verder blijkt dat de meeste ondernemers niet of nauwelijks informatie documenteren dat uit het persoonlijk contact komt, maar deze informatie “in het achterhoofd” heeft zitten. Dit zorgt ervoor dat er weinig wordt gedaan met informatie die voortvloeit uit het contact.

Uit de resultaten zijn vier aanbevelingen opgesteld die als leidraad zijn gebruikt om een concept retentietool te ontwikkelen, waar in de toekomst op voortborduurt kan worden. De retentietool is ontwikkelt door het proces in kaart te brengen middels een stroomdiagram. Deze concept retentietool biedt handvaten voor fitnessondernemers om klanttevredenheid in kaart te brengen. Door middel van het opstellen van richtlijnen omtrent het persoonlijk contact en andere vormen om klanttevredenheid te achterhalen en daarnaast aanbevelingen te doen t.a.v. het opslaan van informatie. Dit ten einde het vergroten van de invloed op klanttevredenheid en het verbeteren van de klantretentie.

Inhoudsopgave

[Voorwoord 1](#_Toc39342413)

[Samenvatting 2](#_Toc39342414)

[1. Inleiding 6](#_Toc39342415)

[1.1 Projectkader 6](#_Toc39342416)

[1.1.1. Stageorganisatie 6](#_Toc39342417)

[1.1.2 Aanleiding 6](#_Toc39342418)

[1.2 Probleemstelling 7](#_Toc39342419)

[1.2.1. Doelstelling 7](#_Toc39342420)

[1.2.2. Onderzoeksmodel 7](#_Toc39342421)

[1.2.3. Vraagstelling 9](#_Toc39342422)

[2.Theoretisch Kader 10](#_Toc39342423)

[2.1. Retentie 10](#_Toc39342424)

[2.1.1 Sport Commitment Model (SCM) 10](#_Toc39342425)

[2.1.2. Investment Model 11](#_Toc39342426)

[2.2 Klanttevredenheid 12](#_Toc39342427)

[2.2.1. Het SERVQUAL en SERVPERF model 12](#_Toc39342428)

[2.2.2. Service Quality in de fitnessbranche 13](#_Toc39342429)

[2.3 Vooronderzoek methodieken 15](#_Toc39342430)

[2.3.1.Behoeftegesprekken 15](#_Toc39342431)

[2.3.2. Exit gesprekken 16](#_Toc39342432)

[2.3.3. Net Promotor Score 16](#_Toc39342433)

[2.4 Conclusie theoretisch kader 17](#_Toc39342434)

[2.5 Conceptueel Model 19](#_Toc39342435)

[3. Methode 20](#_Toc39342436)

[3.1 Kwalitatief onderzoek 20](#_Toc39342437)

[3.2 Onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep 20](#_Toc39342438)

[3.3. Meetinstrument 21](#_Toc39342439)

[3.4. Methode dataverzameling 21](#_Toc39342440)

[3.4.1. Procedure interview 21](#_Toc39342441)

[3.4.2. Methode data-analyse 22](#_Toc39342442)

[3.5 Betrouwbaarheid en validiteit 22](#_Toc39342443)

[3.5.1. Betrouwbaarheid 22](#_Toc39342444)

[3.5.2. Validiteit 23](#_Toc39342445)

[4. Resultaten 24](#_Toc39342446)

[4.1 Klanttevredenheid 24](#_Toc39342447)

[4.1.1. Kwaliteitsdimensies 25](#_Toc39342448)

[4.1.2. Enablers 27](#_Toc39342449)

[4.2 Retentie 28](#_Toc39342450)

[4.2.1. Personal investments 29](#_Toc39342451)

[4.2.2. Personal alternatives 30](#_Toc39342452)

[4.3 Methodieken 31](#_Toc39342453)

[4.3.1. Behoeftegesprekken 31](#_Toc39342454)

[4.3.2. Exitgesprekken 32](#_Toc39342455)

[4.3.3. Netto Promotor Score 32](#_Toc39342456)

[4.4 Retentietool 33](#_Toc39342457)

[5. Conclusie 35](#_Toc39342458)

[6. Discussie 37](#_Toc39342459)

[6.1 Theoretische relevantie 37](#_Toc39342460)

[6.2 Praktische relevantie 37](#_Toc39342461)

[6.3 Begrenzingen van het onderzoek 38](#_Toc39342462)

[6.4 Suggestie vervolgonderzoek 39](#_Toc39342463)

[7. Aanbeveling 40](#_Toc39342464)

[7.1 Aanbeveling 1 40](#_Toc39342465)

[7.1.1 Behoeftegesprek 40](#_Toc39342466)

[7.1.2 Exitgesprek 41](#_Toc39342467)

[7.1.3 Voortgangsgesprek 41](#_Toc39342468)

[7.2 Aanbeveling 2 42](#_Toc39342469)

[7.3 Aanbeveling 3 42](#_Toc39342470)

[7.4 Aanbeveling 4 42](#_Toc39342471)

[Literatuurlijst 44](#_Toc39342472)

[Bijlage 1. Interviewguide 46](#_Toc39342473)

[Bijlage 2. Concept Retentietool 54](#_Toc39342474)

# 1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft eerst de stageorganisatie waar het onderzoek plaatsvindt. Daarna wordt de relevantie en de aanleiding van het onderzoek omschreven. Vervolgens komt de probleemstelling (doelstelling, onderzoeksmodel en vraagstellingen) aan bod. Ten slotte worden de kernbegrippen omschreven en de leeswijzer.

## 1.1 Projectkader

### 1.1.1. Stageorganisatie

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van NL Actief. NL Actief is de branchevereniging van de erkende en ondernemende sport- en beweegbedrijven in Nederland. Het kantoor is gevestigd in Ede. Bij NL Actief zijn circa 1000 locaties met in totaal 2,5 miljoen fitnessconsumenten aangesloten (NL Actief, z.d.). De branchevereniging ontwikkelt en borgt de kwaliteit in de fitnessbranche en draagt eraan bij dat meer mensen aan fitness doen. Het doel van NL Actief is om de ontwikkeling, de kwaliteit, de maatschappelijke positie en het succes van de fitnesscentra verder te bevorderen (NL Actief, z.d.).

### 1.1.2 Aanleiding

In ongeveer drie decennia is fitness uitgegroeid tot de meest beoefende sport van het land en de grootste werkgever in de sport, zo blijkt uit het brancherapport van het Mulier instituut (2019). Het aantal fitnessbeoefenaren is ruim twee keer zo groot als het ledental van de KNVB, de grootste sportbond van Nederland. In absolute aantallen doen 3 miljoen Nederlanders van 12 tot en met 79 jaar wekelijks aan fitness (Hover & Van Eldert, 2019). Als gevolg van de populariteit van de branche is het aanbod ook gegroeid. Tussen 2007 en 2018 zijn het aantal vestigingen van fitnessbedrijven gegroeid met 78 procent. Door deze groei is er veel concurrentie en wisselen veel mensen van fitnessaanbieder. Het behouden van klanten, ook wel retentie genoemd, blijft een uitdaging voor veel fitnessondernemers. Hierbij ontbreekt het ook aan doen van structureel onderzoek om inzicht te krijgen in klantprofielen, ervaringen en behoeften (Hover & Van Eldert, 2019).

Een groot deel van de fitnessondernemers weet dat een kwart van haar leden het lidmaatschap opzegt in een jaar. Fitnessbeoefenaars lijken zich eerder te hechten aan de sport dan aan het centrum zelf. In tegenstelling tot sporten in verenigingsverband, zoals voetbal waar de loyaliteit naar een club hoger is (Van Zanten, 2010). Aan de andere kant besteden fitnessondernemers meer aandacht aan klantenwerving dan aan klantenbehoud, ook wel retentie genoemd. Terwijl het vasthouden van een klant minder moeite kost, dan een nieuwe klant werven (Van Zanten, 2010). Het leveren van hoge kwaliteit van de dienstverlening waardoor de klanttevredenheid verbeterd heeft uiteindelijk invloed op de retentie. Een hoge retentie resulteert in winstgevendheid van het fitnesscentrum (Phillip & Hazlett, 1997).

Klanttevredenheid en de daarmee samenhangende klantretentie zijn nog altijd een actueel en belangrijk thema voor fitnessondernemers. Vanuit de dienstverlenende rol ontwikkelt NL Actief een tool waarmee haar leden het profiel van hun klanten beter in beeld krijgen en vervolgens het aanbod beter kunnen afstemmen op de doelstellingen en wensen van die klanten. Om uiteindelijk te komen tot een praktische tool die uitvoerbaar is voor de fitnessondernemer. Om deze tool te realiseren zijn er al twee eerdere onderzoeken gedaan naar klanttevredenheid en klantretentie.

Het eerste onderzoek van Martens (2016) heeft de eerste stap gezet door meer inzicht te krijgen in de invloed van klanttevredenheid op retentie. Dit werd gedaan middels kwantitatief onderzoek bij twee fitnesscentra. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er een significant verband is tussen klanttevredenheid en retentie. Het onderzoek heeft een ‘retentietool’ ontwikkeld door middel van een vragenlijst. Het tweede onderzoek van Kathmann (2018) ging verder in op dit onderzoek door de vragenlijst te valideren en gebruiksvriendelijker te maken. Het onderzoek heeft de gebruikte literatuur van Martens (2016) onderzocht en de meningen van fitnessondernemers en consumenten geïnventariseerd door middel van interviews. Op basis hiervan is de vragenlijst ingekort en een verbeterde versie van de retentietool ontworpen. Uit de interviews van het onderzoek van Kathmann (2018) kwam naar voren dat fitnessondernemers weinig tijd hadden om een vragenlijst uit te zetten en te analyseren. Verder werd opgemerkt dat de bereidheid van de klanten ook minimaal is. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat uit het onderzoek van Kathmann (2018): *‘Ja, ik denk dat ik er zelf als klant ook niet zo op zit te wachten. Je gaat gewoon lekker sporten je gaat je ding doen. Je kletst even aan de bar en je bent weer weg’*. Er is uiteindelijk een retentietool ontwikkeld die nog niet praktisch uitvoerbaar blijkt te zijn. Om er uiteindelijk voor te zorgen dat de retentietool praktisch toepasbaar is, wordt dit onderzoek uit gevoerd. Het doel van dit onderzoek is om te kijken wat een fitnessondernemer nodig heeft om in de praktijk daadwerkelijk de klanttevredenheid in kaart te brengen en de retentie te verhogen. Dit wordt gedaan door middel van interviews die informatie geven over de huidige stand van zaken omtrent klanttevredenheid en daarmee ook wat er nog ontbreekt vanuit ondernemersperspectief. Door het analyseren van de verzamelde data worden er conclusies getrokken, waaruit aanbevelingen volgen.

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling, bestaande uit de doelstelling, het onderzoeksmodel en de vraagstelling is opgesteld aan de hand van de methode van Verschuren en Doorewaard (2015).

### 1.2.1. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan Patrick Rijnbeek, directielid bij NL Actief, voor een gebruiksvriendelijke retentietool die ingezet kan worden door de leden van NL Actief.  
 Door:

Kwalitatief onderzoek meningen te inventariseren van fitnessondernemers over de wijze waarop ze de klanttevredenheid en klantretentie kunnen verbeteren.

### 1.2.2. Onderzoeksmodel

In het onderzoeksmodel wordt schematisch weergegeven hoe dit onderzoek uitgevoerd wordt. Dit wordt gedaan doormiddel van vier stappen (A t/m B). De stappen worden eerst omschreven en zijn vervolgens weergegeven in het onderzoeksmodel (zie figuur1).

***Stap A) Theorie***Als eerste wordt in dit onderzoek het theoretisch kader beschreven. In dit theoretisch kader wordt de theorie over klanttevredenheid en klantretentie beschreven.

Verder wordt er in de theorie ook vooronderzoek gedaan in de literatuur naar bestaande methodieken om data (managementinformatie) te verzamelen in de fitnessbranche om klanttevredenheid en retentie te verbeteren.

***Stap B) Empirie***Vervolgens zijn de meningen van fitnessondernemers geïnventariseerd, dit wordt gedaan middels kwalitatief onderzoek. Hier wordt met name onderzocht wat er momenteel al gedaan wordt in de fitnessbranche om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen en te verbeteren, wat fitnessondernemers missen en wat er nodig is om dit te doen.

***Stap C) Analyse***   
Bij deze stap worden de interviews geanalyseerd. De interviews worden opgenomen, getranscribeerd en uiteindelijk geanalyseerd. Hiermee wordt inzicht verkregen in de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en klantretentie in de fitnessbranche.

***Stap D) Aanbevelingen***In de laatste fase worden er aanbevelingen gedaan aan de directie NL Actief op basis van de analyseresultaten. Deze aanbevelingen hebben betrekking op de vorm en inhoud van de retentietool.

Stap A ) Stap B) Stap C) Stap D)

Theorie Klant tevredenheid

Fitnessondernemers

Theorie Klantretentie

Analyse resultaten

KT 🡪 K R

Aanbevelingen

Analyse resultaten

Vooronderzoek Methodiek

Fitnessondernemers

Figuur : Onderzoeksmodel

### 1.2.3. Vraagstelling

De eerste drie stappen van het onderzoeksmodel dienen antwoord te geven op de volgende vragen.

**Theoretische vraagstelling:***Wat is er vanuit de theorie en vanuit vooronderzoek bekend over de verbetering van klanttevredenheid en retentie?*

*Deelvragen:*

* Wat is er vanuit de theorie bekend over retentie?
* Wat is er vanuit de theorie bekend over klanttevredenheid?
* Wat is de relatie tussen klanttevredenheid en retentie?
* Wat zijn de werkzame principes om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen?

***Empirische vraagstelling****Wat zijn de meningen van fitnessondernemers over de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en klantretentie?*

*Deelvragen:*

* Wat doen fitnessondernemers al om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen en wat ontbreekt er nog aan?
* Wat zijn de werkzame principes om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen?
* Welke management informatie over klanttevredenheid en retentie vergaren de fitnessondernemers en hoe wordt deze informatie gebruikt?

**Analytische vraagstelling**

*Welke positieve en negatieve punten met het oog op de ontwikkeling van een tool voor verbetering van klantretentie komen naar voren uit de resultaten ten aanzien van de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en retentie?*

Deelvragen   
- Hoe dient de retentietool vormgegeven te worden?

# 2.Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de theorieën en modellen omtrent de twee variabelen retentie en klanttevredenheid beschreven. De eerder in opdracht van NL Actief uitgevoerde onderzoeken van Martens (2016) en Kathmann (2018) zijn gebruikt als leidraad voor dit hoofdstuk. De gebruikte literatuur in de twee onderzoeken zijn door middel van de sneeuwbal-methode verder uitgewerkt. De literatuurlijsten van de twee onderzoeken zijn geraadpleegd en vervolgens is verder gezocht om nieuwe relevante bronnen te gebruiken. In paragraaf 2.1 wordt eerst de literatuur omtrent retentie beschreven. Paragraaf 2.2 beschrijft de theorie over klanttevredenheid en paragraaf 2.3 beschrijft verschillende methodieken die momenteel al gebruikt worden om retentie en klanttevredenheid in de praktijk in kaart brengen.

## 2.1. Retentie

Retentie wordt gedefinieerd als het laten terugkeren van de klant om herhalingsaankopen van een product of dienst te laten doen bij dezelfde leverancier. Voor de fitnessbranche heeft dit betrekking op het terug laten keren van de klant bij het fitnesscentrum en ervoor zorgen dat de klant lid blijft (Zineldin, 2006). Fitnessondernemers zien vaak het belang niet van retentie en zijn geneigd meer aandacht te besteden aan het werven van nieuwe klanten. Uit onderzoek blijkt dat een nieuwe klant aantrekken vijf keer zoveel moeite kost als een bestaande klant behouden (Zanten et al., 2010). Om retentie in kaart te brengen hebben de voorgaande onderzoeken Willems (2016) en Kathmann(2018) twee modellen gebruikt; het Sport Commitment Model en het Investment Model.

### 2.1.1 Sport Commitment Model (SCM)

Het Sport Commitment Model (SCM) is een model om op een theoretische manier uit leggen welke factoren invloed hebben op de betrokkenheid, ofwel commitment, met als doel dat een sporter zijn sportparticipatie continueert. De commitment aan sport wordt volgens het model beïnvloed door zes determinanten (Scanlan et al, 2003):

*Personal investments*Persoonlijke investeringen die in de sport zijn gestopt en niet meer terug te halen zijn wanneer er gestopt wordt met de sport. Hier kan gedacht worden aan het geld dat een sporter investeert in de sport, zoals het afsluiten van een abonnement bij een fitnesscentrum. Dit geld keert niet meer terug en kan ervoor zorgen dat men door blijft gaan met sporten. Hoe hoger deze investering is, des te groter de drijfveer is om te blijven sporten.

Involvement opportunities   
Dit zijn de belangrijke kansen die zich alleen voor doen door te continueren met de sport. Het heeft betrekking op de doelen die men wil behalen met het beoefenen van een sport, zoals afvallen door middel van fitness.

Involvement alternatives   
Hiermee wordt bedoeld de alternatieven ten aanzien van de huidige sportactiviteiten. In het geval dat de wens naar een bepaald alternatief (of meerdere alternatieven) stijgt, kan dit van invloed zijn op het commitment van sportbeoefenaar richting het betreffende fitnesscentrum.

Met andere woorden het aanbod of de mate waarin alternatieven worden aangeboden door het huidige fitnesscentrum ten opzichte van zijn concurrenten is van invloed op de continuering van het commitment.

Social support   
De steun en aanmoediging die de sporter ervaart van andere in zijn sportcommitment. Dit heeft in de fitness betrekking op de aanmoediging van vrienden, maar ook de hulp en begeleiding van het fitnesspersoneel.

Sports Enjoyment   
De positieve reactie op de sportervaring die zich weerspiegelt in algemene positieve gevoelens, zoals het hebben van plezier in de sport (Scanlan et al, 2003).

Social Constraints  
De sociale verwachtingen of normen die gevoelens creëren dat men zich verplicht voelt om de sport te beoefenen. Hoe hoger de sociale druk wordt ervaren, des te groter de kans dat iemand blijft sporten (Scanlan et al, 2003).

Uit onderzoek van Martens(2016) en Kathmann(2018) blijkt dat de zes determinanten van het Sport Commitment Model(SCM) retentie goed in kaart brengen. Echter heeft Kathmann (2018) niet alle determinanten van het SCM Model meegenomen in de vragenlijst om deze korter en dus efficiënter te maken. Hiermee is beoogd om de gebruiksvriendelijkheid van de vragenlijst te verhogen.

### 2.1.2. Investment Model

Het Investment Model borduurt voort op het Sport Commitment Model aan hand van minder determinanten, met als reden de sportbinding te meten (Williams, 2013). Het Investment Model bestaat uit drie determinanten die veel overlapping met het Sport Commitment Model hebben. De determinanten zijn de “investment” (investering), “involvement alternatives”(de alternatieven) en de “satisfaction” (voldoening) Deze drie determinanten hebben volgens Williams (2013) de meeste invloed op de betrokkenheid en uiteindelijk op retentie.

Satisfaction

Dit onderdeel heeft betrekking op de tevredenheid van een individu, en heeft betrekking op de determinant “sports enjoyment” van het Sport Commitment Model. Deze voldoening en tevredenheid komt voort uit het verwachtingspatroon en de ervaring met de relatie (het fitnesscentrum). De kans dat de sporter verbonden blijft is groter als die tevreden is met de huidige situatie in vergelijking met eerdere ervaringen of vooropgestelde standaarden.

Involvement alternatives

Dit zijn de andere opties die een sporter heeft om het huidige fitnesscentrum te vervangen. Deze determinant komt ook voor in het Sport Commitment Model (Scanlan et al., 1993). Als er aantrekkelijke alternatieven aanwezig zijn, bijvoorbeeld een goedkoper centrum in de buurt, dan heeft dit negatieve invloed op de betrokkenheid en uiteindelijk op de retentie.

Investments

De investeringen die een individu in zijn sportbeoefening steekt. Dit onderdeel is gelijk aan “personal investments”

De drie bovengenoemde determinanten hebben uiteindelijk invloed op de mate van betrokkenheid. Hoe hoger de betrokkenheid van een individu is, des te groter de kans is dat die terug blijft keren bij het fitnesscentrum (Williams, 2013). Het Investment model is door Martens (2016) en Kathmann (2018) gebruikt omdat het model efficiënter is dan het Sport Commitment Model. Voor dit onderzoek worden alle drie determinanten van het IM model meegenomen in de empirie om te achterhalen op welke wijze de fitnessondernemers inzicht hebben op de determinanten van het model, of waarom ze dit juist niet hebben. Zo wordt er gekeken naar de behoefte die ze hebben om dit in kaart te brengen en wat er ontbreekt om de informatie te vergaren. De determinant “satisfaction” is volgens het Investment Model een belangrijke determinant om retentie in kaart te brengen, maar vanuit het eerste onderzoek van Martens (2016) blijkt dat het ook gezien kan worden als belangrijke onafhankelijk variabele die retentie beïnvloed. Om deze reden is er gekozen om in paragraaf 2.2 het begrip klanttevredenheid verder uit te diepen op basis van de literatuur.

## 2.2 Klanttevredenheid

Het onderzoek van Martens (2016) heeft aangetoond dat er een significant verband is tussen retentie en klanttevredenheid. Wanneer de klanttevredenheid hoog is, dan heeft dit een positief effect op retentie. Klanttevredenheid is gebaseerd op de verwachting die een klant heeft voor aanschaf van een dienst in vergelijking met de ervaring van een dienst na de aankoop.

### 2.2.1. Het SERVQUAL en SERVPERF model

Het Service Quality Model (afgekort SERVQUAL-model) heeft als doel het inzichtelijk maken van de klanttevredenheid (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). De mate waarin een klant tevreden is wordt bepaald door de kwaliteit van de dienstverlening. Dit model is een overkoepelende theorie en daarmee niet gericht op een specifieke branche. Het model gaat ervan uit dat klanttevredenheid bestaat uit de verwachting en de daadwerkelijk ervaring die een klant heeft van de dienstverlening. Het disconfirmatie model van Oliver (1980) geeft dit weer. De disconfirmatie vindt plaats als er een positieve of negatieve afwijking ontstaat tussen de verwachting en de werkelijke ervaring van de dienstverlening. De ervaring wordt vergeleken met de verwachting vooraf. Wanneer de dienst beter wordt ervaren als verwacht is er sprake van een positieve disconfirmatie. Dit resulteert in tevredenheid. Bij het niet kunnen waarmaken van de verwachtingen van de klant spreekt het model van een disconfirmatie met ontevredenheid als gevolg. Bij confirmatie is er geen verschil tussen de verwachting van de klant en de ervaring (Oliver, 1980). Wanneer de verwachtingen van de dienstverlening dus hoog zijn en de daadwerkelijke ervaring laag is, leidt dit tot een ontevreden klant (Parasuraman et al, 1998). Om klanttevredenheid in kaart te brengen worden met het SERVQUAL-model op vijf dimensies de verwachting en de daadwerkelijke ervaring van de klant getoetst. Door middel van twee meetmomenten, namelijk voor de levering van de dienst en na de tijd. De vijf aspecten zijn:

* **Tangibles (Tastbare zaken)**

Dit heeft betrekking op de fysieke faciliteiten, sanitaire voorzieningen, uitrusting van het personeel en de materialen die betrekking hebben op de dienstverlening.

* **Reliability (Betrouwbaarheid)**

Deze dimensie gaat over het nakomen van afspraken richting de klant, interesse tonen en ervoor zorgen dat er geen problemen in de dienstverlening optreden.

* **Responsiveness (Responsiviteit)**

De onderwerpen van deze dimensie hebben betrekking op de bereidwilligheid om klanten te helpen. De snelle service die een organisatie biedt en in welke mate ze klaar staan voor hun klanten.

* **Assurance (Zekerheid)**

Deze dimensie gaat over het veilig voelen van de klant en het vertrouwen dat de klant heeft in het personeel. De deskundigheid van het personeel is hierin een belangrijke factor.

* **Empathy (Empathie)**

Dit heeft betrekking op het inlevingsvermogen van het personeel, de individuele aandacht aan de klanten en of er ingespeeld wordt op specifieke behoefte van de klant (Parasuraman, 1998).

Als aanvulling op het SERVQUAL-model is het SERVPERF-model ontwikkelt door Cronin en Taylor (1994) en uitte kritiek op de complexiteit van het model. Ze stellen dat een consument geen goede verwachting van een dienst kan maken. Op basis hiervan hebben ze het SERVQUAL-model aangepast. Het model meet nog steeds dezelfde vijf dimensies, maar alleen vanuit de ervaring (achteraf). De verwachting van de klant wordt niet opgenomen in dit model. Met als doel de servicekwaliteit op een efficiëntere manier te meten (Cronin & Taylor,1994). In het empirische deel zal in kaart gebracht worden of fitnessondernemers inzicht hebben op basis van deze dimensies. Voor een fitnessondernemer die de retentie wil verhogen, is het belangrijk om te voldoen aan de verwachtingen op gebied van deze vijf dimensies van servicekwaliteit. Om er achter te komen of ze hier aan voldoen, moeten ze inzicht hebben in de tevredenheid van de vijf dimensies van de ervaring en eventueel van de verwachting.

## 2.2.2. Service Quality in de fitnessbranche

Een ander model dat zich richt op service kwaliteit, maar dan specifiek in de fitnessbranche is het Service Quality model van Lagrosen en Lagrosen(2007). Verschillende studies focussen zich op het ontwerpen van branche-gerelateerde modellen om de servicekwaliteit in kaart te brengen. De reden is dat in iedere branche klanten verschillende service verwachten. In de fitnessbranche wordt de noodzaak gezien van het zoeken naar methodieken over het behouden van bestaande en aantrekken van nieuwe klanten (Chang and Chelladurai, 2003). Lagrosen & Lagrosen (2007) hebben een raamwerk ontwikkeld om de servicekwaliteit in kaart te brengen voor de fitnessbranche. Het model bestaat uit twee categorieën namelijk de “quality dimensions” en de “enablers”. De quality dimensions, ofwel kwaliteitsdimensies, richten zich op de wensen en behoefte van de klant. De enablers zijn de elementen die nodig zijn voor een fitnessorganisatie om kwaliteit te creëren voor zijn klanten.

**Quality dimensions**

Het raamwerk onderscheidt drie verschillende kwaliteitsdimensies in de fitnessbranche, zoals hieronder beschreven:

Mentale verandering  
De klanten die een behoefte hebben om een mentale verandering teweeg te brengen, bijvoorbeeld het verbeteren van het zelfbeeld of mentale rust, doormiddel van de positieve effecten van sport in het algemeen. Deze dimensie draagt bij aan de determinant “involvement opportunity’s” uit het SCM Model.

Voor fitnessondernemers is het van belang te weten in hoeverre leden met deze reden naar de sportschool komen en hier uiteindelijk op in te spelen. In dit onderzoek wordt achterhaald op welke wijze een fitnessondernemer deze dimensie in kaart van brengt, of hij dit van belang vindt en waarom hij dit wel of niet doet.

Plezier  
De voldoening die de klant haalt uit de fysieke activiteiten en de sociale interactie met andere klanten en stafmedewerkers. Dit onderdeel draagt bij aan de determinanten van retentie (SCM Model) zoals sports enjoyment, social support en social constraints. Met het oog op het verhogen van de retentie is het voor een fitnessondernemer relevant om inzicht te hebben in hoeverre leden wel voldoening halen uit de fysieke activiteiten bij het centrum en de sociale interactie met andere klanten en medewerkers tijdens hun bezoek.

Fysieke veranderingDeze dimensie heeft betrekking op de verandering van het lichaam zoals afvallen, gespierder worden of revalideren door middel van fitness (Lagrosen & Lagrosen, 2007)*.* Deze dimensie draagt bij aan de determinant involvement opportunities uit het SCM model. In dit onderzoek wordt achterhaald op welke wijze een fitnessondernemer deze dimensie in kaart brengt, of hij dit van belang vindt en waarom hij dit wel of niet doet.

**Enablers**

Om deze drie primaire kwaliteitsdimensies te beïnvloeden zijn er “enablers” nodig. Deze bestaan uit directe en indirecte “enablers”. De directe oefenen rechtstreeks invloed uit op de kwaliteitsdimensies en bestaan uit:

* **Technische competenties:** Het vermogen van de fitnessorganisatie om een service aan te bieden. Deze factor heeft betrekking op de veiligheid, faciliteiten en de mogelijkheden om oefeningen uit te voeren (bijvoorbeeld groepslessen). Dit is vergelijkbaar met het aspect “zekerheid” en “tastbare zaken” van het SERVQUAL model
* **Relationele competenties:** Het vermogen van het personeel om de klanten te helpen door middel van vriendelijkheid, empathie(Lagrosen &Lagrosen, 2007). Dit heeft betrekking op het aspect “empathie”, “betrouwbaarheid” en “responsiviteit” van het SERVQUAL model.

In aanvulling op de directe “enablers” heeft het model zes indirecte “enablers” deze oefenen invloed uit op de directe “enablers”. Deze bestaan uit:

* **Faciliteiten:** Dit aspect heeft direct invloed op de technische competenties van de fitnessorganisaties en heeft betrekking op alle faciliteiten die een organisatie aanbiedt, en ook op de grote van de sportschool.
* **Opleiding*:*** Mate waarin het personeel is opgeleid om groepslessen te geven, klanten te helpen en adviezen te geven bij oefeningen. Dit heeft betrekking op de relationele competenties.
* **Evaluatie*:*** Mate waarin problemen geïdentificeerd kunnen worden om te verbeteren en heeft betrekking op de technische competenties.
* **Empowerment*:*** Mate waarin het personeel de vaardigheden heeft om de juiste service te bieden om in te spelen op de wensen en behoefte van de klant. Dit onderdeel heeft betrekking op relationele competenties.
* **Werkklimaat:** De samenwerking en de sfeer tussen het personeel heeft invloed op de relationele competenties.
* **Leiderschap:** Factor met betrekking op de competenties van het management om werknemers te motiveren en heeft betrekking op de relationele competenties (Lagrosen & Lagrosen, 2007).

Om het beoogde doel te bereiken - namelijk het verhogen van de retentie voor een fitnessondernemer - is het relevant om inzicht te hebben in de tevredenheid van de klanten. Hierbij zal inzicht in de mate waarin de klanten tevreden zijn t.a.v. de directe en indirecte enablers bijdragen. In dit onderzoek wordt dus in kaart gebracht of zie hier al inzicht in hebben, zo ja, hoe ze dat inzicht vergaren, zo nee, of ze hier inzicht in zouden willen/moeten hebben om retentie te kunnen verhogen en op welke wijze. Het Service Quality model van van Lagrosen & Lagrosen (2007) wordt gebruikt in het empirische gedeelte van dit onderzoek gezien de toespitsing op de servicekwaliteit in de fitnessbranche. Het Service Quality Model omvat de vijf aspecten van het SERVQUAL model en daarmee is het overbodig om de theorie apart mee te nemen in het conceptueel model.

# 2.3 Vooronderzoek methodieken

In deze paragraaf worden methodieken beschreven die momenteel gebruikt worden in de fitnessbranche om klanttevredenheid in kaart te brengen en om retentie te verbeteren.

### 2.3.1.Behoeftegesprekken

Een fitnessondernemer dient een koppeling te maken tussen de behoefte van de klant en de diensten die het centrum aanbiedt. Wanneer dit op de juiste manier gedaan wordt, dan heeft dit een positieve invloed op de klanttevredenheid en uiteindelijk ook op de retentie van het fitnesscentrum. Om dit te achterhalen is een behoeftegesprek een goede methode (Middelkamp et al, 2013). Dit gesprek vindt plaats bij nieuwe klanten en tijdens het gesprek worden volgens Middelkamp de volgende aspecten achterhaalt door middel van open vragen;

* Aanleiding; Hoe is de klant in contact gekomen met het fitnesscentrum?
* Verleden: Heeft de klant eerder fitness beoefend bij een andere sportschool? Wat was de reden dat hij/zij hier weg is gegaan?
* Motief: Met welke reden wil de klant gaan sporten bijvoorbeeld afvallen of gespierder worden?
* Doelen: Welke doelen wil de klant bereiken en binnen welk tijdsbestek?
* Motivatie: Welke aspecten van fitness vindt de klant het leukst en welke niet? Op welke wijze wil de klant geholpen worden?
* Activiteiten: Welke fitnessvormen spreekt de klant aan en op welke dagen wil de klant sporten?

Om deze behoeftegesprekken af te nemen dient er een goed organisatorisch kader aanwezig te zijn in het centrum. (Middelkamp et al, 2013). Denk hierbij aan een capabele baliemedewerker die deze gesprekken op een juiste manier afneemt en analyseert. In het geval er geen organisatorisch kader aanwezig is, kan er ook gekozen worden om de vragen van het behoeftegesprek in een korte vragenlijst te zetten.

In de empirie wordt onderzocht of fitnessondernemers deze behoeftegesprekken afnemen en wat de reden is waarom ze deze wel of niet afnemen(Middelkamp et al, 2013).

### 2.3.2. Exit gesprekken

Zoals beschreven wordt in het SERVQUAL Model van Parasuraman (1998) is klanttevredenheid afhankelijk van het verschil tussen verwachting en ervaring van de klant. Om uiteindelijk te weten hoe de klant de diensten heeft ervaren is het ook belangrijk om te achterhalen waarom een klant niet tevreden is en dus weggaat. Exitgesprekken zijn een belangrijk middel om te achterhalen wat de reden is voor een uitschrijving. Indien het te maken met eventuele tekortkomingen van het fitnesscentrum vanuit klantperspectief kan hier op ingespeeld worden. In de empirie wordt onderzocht hoe de fitnessondernemers deze methode ervaren en wat de reden is voor hen om deze methode al dan niet te gebruiken (Middelkamp et al, 2013).

### 2.3.3. Net Promotor Score

De ‘Net Promotor Score’ (NPS) is een meetinstrument ontwikkeld om de klanttevredenheid in kaart te brengen en dat uitspraak doet over hoe loyaal een klant is. De methode gaat ervan uit dat klanten die positief zijn over de dienst, dat sneller overbrengen naar anderen door middel van mond-tot-mond reclame en uiteindelijk promotors worden van de dienst of product. NPS wordt gezien als een eenvoudig en snel middel om bruikbare data te werven voor een bedrijf dat uiteindelijk de winst in de toekomst wil laten groeien (Christensen, 2017). De methode probeert dit doormiddel van één vraag te achterhalen.

Deze vraag luidt:

*“Hoe waarschijnlijk is het dat u (naam van organisatie) zou aanbevelen aan een vriend of collega?”*

De klanten reageren op een 0-tot-10-waarderingsschaal. De waarderingsschaal is als volgt ingedeeld:

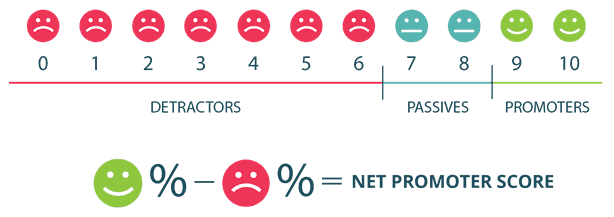
* **Score 0 tot en met 6 (Detractors)**

Deze klanten zijn niet tevreden en kunnen zorgen voor een negatief imago door middel van slechte mond-tot-mond reclame.

* **Score 7-8: (Passives)**  
  De tevreden klanten maar niet op een dusdanige manier dat deze klanten het bedrijf aanbevelen. Deze klanten zijn tevens gevoelig voor aanbiedingen van concurrenten.
* **Score 9-10 (Promoters)**

Dit zijn de tevreden klanten die zorgen voor de groei van het bedrijf, doordat ze blijven terug keren. Verder zorgt deze groep voor de positieve mond-tot-mond reclame.

De Net Promotor Score wordt uiteindelijk berekend door het percentage “Detractors” van de “Promoters” af te halen. De score die hieruit komt, is de NPS. Deze kan variëren van -100 tot 100 (Christensen, 2017).



Figuur Net Promotor Score (presearch,z.d.)

Er is echter ook kritiek op het meetinstrument. Sommige wetenschappers vinden het niet verantwoord om op basis van één getal te werken en vinden dat de NPS geen rekening houdt met de achterliggende reden van het gegeven cijfer. Tevens is er kritiek op de schaalinrichting van het model, ze zijn van mening dat er een te groot verschil is tussen een 0 en een 6, maar in het model wordt dit als gelijkwaardig beschouwd(Christensen, 2017).

De NPS kan een eenvoudige tool zijn voor fitnessondernemers om snel in kaart te brengen hoe het gesteld is met de klanttevredenheid. In de empirie wordt deze methode voorgelegd aan de fitnessondernemer om te kijken of dit model als bruikbaar en relevant wordt gezien voor de praktische retentietool.

## 2.4 Conclusie theoretisch kader

Het theoretisch kader heeft antwoord gegeven op de theoretische hoofdvraag. Deze hoofdvraag luidt: *Wat is er vanuit de theorie en vanuit vooronderzoek bekend over de verbetering van klanttevredenheid en retentie?*

Uit de vooronderzoeken van Willems (2016) en Kathmann(2018) is gebleken dat klanttevredenheid invloed heeft op retentie. Om de klanttevredenheid te verhogen, en daarmee de retentie, is het van belang dat fitnessondernemers goed inspelen op de verwachtingen en de behoeften van de klant. Dit ‘goed inspelen op’ begint met inzicht in de mate waarin de behoefte van de klant bekend en/of uitgevraagd worden door fitnessondernemers. Om te achterhalen in hoeverre ze dit in kaart hebben, wordt er gebruikt gemaakt van verschillende aspecten uit de theorie. Om informatie te achterhalen omtrent retentie wordt enkel het Investment Model gebruikt. Aangezien het Sport Commitment Model en Investment Model voor het grootste gedeelte overlappen. Deze bestaat uit drie dimensies namelijk: Investments, Personal Alternatives en Satisfaction. Satisfaction ofwel de klanttevredenheid blijkt dusdanig belangrijk dat deze is gebruikt als onafhankelijke variabele. Om de klanttevredenheid in kaart te brengen wordt het Service Quality model in de fitnessbranche (Lagrosen & Lagrosen, 2007) gebruikt. Gezien de overlapping met het SERVQUAL-model wordt in verband met de toepasbaarheid van de tool enkel het Service Quality model toegepast. Dit model bestaat uit drie kwaliteitsdimensies namelijk: Mentale verandering, Plezier, en Fysieke verandering. Om deze kwaliteitsdimensies te beïnvloeden zijn er 2 directe enablers namelijk de technische competenties en de relationele competenties. De directe enablers worden beïnvloed door zes indirecte enablers namelijk: Faciliteiten, Opleiding, Evaluatie, Empowerment, Werkklimaat en Leiderschap.

Uit het vooronderzoek zijn drie methodieken gekomen om inzicht (managementinformatie) te vergaren in retentie en klanttevredenheid, namelijk de behoeftegesprekken, de exitgesprekken en de NPS. In de empirie wordt gekeken in hoeverre fitnessondernemers al gebruik maken van deze methodieken en de reden waarom ze dit wel of niet doen. De verschillende aspecten uit de theorie en de drie methodieken zijn terug te vinden in het definitief conceptueel model (paragraaf 2.6).

Om een praktische retentietool te kunnen ontwikkelen, is het van belang te achterhalen op welke wijze fitnessondernemers informatie al dan niet verzamelen. In het geval ze dit verzamelen wordt er achterhaalt op welke wijze ze dit doen; welke managementinformatie ze verzamelen en welke methodieken ze daarvoor inzetten. Verder wordt er gekeken welke mogelijkheden en moeilijkheden ze hierbij ervaren en hoe ze de informatie vervolgens gebruiken om retentie daadwerkelijk te verhogen. Mochten de fitnessondernemers geen informatie vergaren, wordt er gevraagd waarom zij dit niet doen en wat zij eventueel nodig zouden hebben om het wel te doen.

## 2.5 Conceptueel Model

**Klanttevredenheid**

* Tastbare zaken
* Betrouwbaarheid
* Responsiviteit
* Zekerheid
* Empathie

SERVPERF ( Alleen Ervaring)

**Service Quality in de Fitnessbranche  
(SERVQUAL/SERVPERF )**

**Kwaliteitsdimensies**

* Mentale verandering
* Plezier
* Fysieke verandering

**Directe “enablers”**

* Technische competenties
* Relationele competenties

**Indirecte “enablers”**

* Faciliteiten
* Opleiding
* Evaluatie
* Empowerment
* Werkklimaat
* Leiderschap

**Retentie**

* Tastbare zaken
* Betrouwbaarheid
* Responsiviteit
* Zekerheid
* Empathie

SERVPERF ( Alleen Ervaring)

**Investment Model**

* Personal Alternatives
* Personal Investments

**Methodieken**

* Behoeftegesprek
* Aanleiding
* Verleden
* Motief
* Doelen
* Motivatie
* Activiteiten
* Exitgesprekken
* Net Promotor Score(NPS)

# 3. Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de methode van het onderzoek. Allereerst wordt het type onderzoek beschreven in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 wordt de onderzoekspopulatie beschreven. Daarna beschrijft 3.3 het meetinstrument. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 de procedure van het onderzoek omschreven en de wijze waarop de data wordt geanalyseerd. Tot slot omschrijft paragraaf 3.5 de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

## 3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is gedaan aan de hand van kwalitatief onderzoek. Het onderzoek had als doel aanbevelingen te geven aan NL Actief omtrent het vormgeven van een tool die ondernemers kunnen inzetten voor het verhogen van hun retentie. Om te achterhalen hoe deze vormgegeven diende te worden zodat deze tool praktisch toepasbaar zou zijn, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Gezien de informatie reeds bekend bij de opdrachtgever is er gekeken naar de beste aanvulling hierop. Om de gedachten, meningen en ervaringen van fitnessondernemers te achterhalen is er gekozen voor kwalitatief onderzoek door middel van interviews. De interviews werden afgenomen bij fitnessondernemers. Deze interviews waren semigestructureerd. Hierbij liggen de vragen en ook de volgorde van het interview vast om ervoor te zorgen dat er gestuurd kan worden welke informatie tijdens het gesprek aan bod komt, maar is er wel ruimte om door te vragen bij bepaalde onderwerpen of de volgorde aan te passen als het gesprek anders loopt. Het semigestructureerde interview heeft als voordeel dat onverwachte belangrijke onderwerpen naar voren komen die in een gestructureerd onderzoek niet aan bod komen. Dit geeft de mogelijkheid aan respondenten om inzichten te geven in meningen en gedragingen die niet meteen voor de hand liggen (Gratton & Jones, 2011). Dit kwalitatieve onderzoek diende antwoord te geven op de empirische vraagstelling waarvan de hoofdvraag luidt:*Wat zijn de meningen van fitnessondernemers over de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en klantretentie?*

## 3.2 Onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep

De onderzoekspopulatie waarover uitspraak gedaan wordt in dit onderzoek zijn de fitnessondernemers. Het doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen over een retentietool die gebruikt kan worden door leden van NL Actief. De leden van NL Actief bestaan uit fitnessondernemers en deze zijn geïnterviewd. De onderzoeksgroep zijn zowel eigenaren van een fitnesscentrum, als (oud)clubmanagers van een fitnesscentrum. Bij het werven van de fitnessondernemers is geen onderscheid gemaakt in omvang van het centrum of in welk prijssegment het centrum zich bevind. Uiteindelijk zijn er zeven fitnessondernemers geïnterviewd deze bestaan uit:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Functie | Segment | Locatie |
| 1. | (oud) Clubmanager | Budget | Stad |
| 2. | Clubmanager | Luxe | Stad |
| 3. | Eigenaar | Midden | Stad |
| 4. | Eigenaar | Midden | Dorp |
| 5. | Clubmanager | Midden | Stad |
| 6. | Clubmanager | Midden | Dorp |
| 7. | Clubmanager | Midden | Dorp |

## 3.3. Meetinstrument

Zoals aangegeven in paragraaf 3.1 zijn de interviews semigestructureerd. De interviewvragen vloeien voort uit het definitief conceptueel model uit het vorige hoofdstuk (paragraaf 2.6). Het interview bestaat uit drie delen. Over alle aspecten die aan bod komen is doorgevraagd waarom er wel of juist niet bij dit aspect data wordt verzameld. Deze zijn standaard in het interviewschema verwerkt.

Het is eerste deel heeft betrekking op klanttevredenheid, aangezien uit de theorie blijkt dat dit een belangrijk aspect is van retentie. Allereerst is er gevraagd aan de fitnessondernemers wat ze in het algemeen doen om klanttevredenheid in kaart te brengen zonder bepaalde aspecten te noemen, om zo te achterhalen wat ze al doen. Vervolgens is er dieper in gegaan op de variabele klanttevredenheid aan de hand van de aspecten die beschreven zijn in het theoretische kader en zijn opgenomen in de definitief conceptueel model.

Het tweede deel heeft betrekking op retentie. Ook bij dit onderdeel is weer gekozen om eerst te kijken wat de fitnessondernemers in het algemeen doen om retentie in kaart te brengen zonder bepaalde aspecten van retentie te benoemen. Vervolgens is weer dieper in gegaan op het onderdeel doormiddel van de verschillende aspecten van retentie zoals opgenomen in het definitief conceptueel model.

Het derde deel bestaat uit de bestaande methodieken om klanttevredenheid en retentie in kaart die in het theoretisch kader zijn beschreven en zijn opgenomen in de definitief conceptueel model.

Als slotvraag is gevraagd wat de mening is van de fitnessondernemers ten aanzien van een retentietool en hoe zij denken dat deze er uit moet zien om hem in de praktijk daadwerkelijk te gebruiken.

Voor iedere vraag zijn meerdere doorvragen geformuleerd die hetzelfde vragen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verbeteren. Het gehele interviewschema is terug te vinden in de bijlage(zie bijlage 1).

## 3.4. Methode dataverzameling

### 3.4.1. Procedure interview

De fitnessondernemers zijn via email en telefoon benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Tijdens dit eerste contact is direct duidelijk gemaakt wat het onderzoek inhoudt en wat het doel van het onderzoek was.

De interviews hebben plaats gevonden op de locatie van de fitnessondernemers om zo min mogelijk tijd van hen in beslag te nemen en de drempel te verlagen om deel te nemen aan het onderzoek. De interviews zijn afgenomen in een stille ruimte om afleiding en daarbij de beïnvloeding op de validiteit en de betrouwbaarheid te voorkomen. De onderzoekseenheid is gecontacteerd vanuit het netwerk van NL Actief. De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. De gemiddelde duur van de interviews was ongeveer 25 minuten. De kortste interview duurde 20 minuten en de langste 42 minuten. Na de interviews zijn deze teruggeluisterd en woordelijk uitgetypt.

### 3.4.2. Methode data-analyse

Het uitwerken van de interviews is gedaan aan de hand van 4 stappen namelijk:

*Stap 1. Transcriberen*De interviews zijn opgenomen met een voice-recorder. Vervolgens zijn deze audio bestanden geüpload op otranscribe.com. Op deze website is het mogelijk om audio bestanden te vertragen en te versnellen dit zorgt ervoor dat de interviews op een eenvoudige manier uitgetypt kunnen worden.

*Stap 2. Coderen*De uiteindelijk transcripties zijn in een Excel bestand gecodeerd. Aan de hand van het definitief conceptueel model zijn alle uitspraken op verschillende aspecten geordend. Deze aspecten bestaan uit de verschillende variabelen en dimensies die uit het theoretisch kader zijn gekomen. Alle resultaten zijn per respondent bij de verschillende variabelen en dimensies gezet. Deze codering is terug te vinden in het apart bijgevoegde Excel bestand.

*Stap 3. Analyseren*  
Nadat de interviews uitgetypt waren is gegevensvermindering toegepast. Vervolgens vindt de overeenkomsten-verschillen methode plaats. De verschillende interviews zijn met elkaar vergeleken en de overeenkomsten en verschillen bij elkaar gezet. Verder wordt ook de bijvangst, informatie dat niet in het conceptueel model is toegevoegd maar wel interessant is voor het onderzoek, in een apart kopje toegevoegd (Doorewaard, Kil & Ven, 2015) Nadat de resultaten geordend zijn, worden er conclusies en aanbevelingen gedaan aan de hand van de uitkomsten.

*Stap 4. Resultaten*

De resultaten die uit de overeenkomsten-verschillen analyse zijn gekomen zijn uiteindelijk uit getypt en terug te vinden in het volgende hoofdstuk.

## 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

### 3.5.1. Betrouwbaarheid

Bij kwalitatief onderzoek betekent betrouwbaarheid de mate waarin ervan uitgegaan mag worden dat herhaling van dit onderzoek tot dezelfde resultaten zal leiden (Doorewaard, Kil & Ven, 2015). Voor kwalitatief onderzoek is dit een complexe zaak vanwege de multi-interpreteerbaarheid van de gegevens. Verschillende personen kunnen op verschillende wijze een interview afnemen en ook tijdens het interview kunnen respondenten de vraag anders interpreteren. Om dit effect te minimaliseren worden de volgende technieken gehanteerd (Doorewaard et al., 2015):

* *Vier ogen principe;*

Hierin wordt er steeds meer dan een persoon gebruikt om te oordelen over een te nemen besluit. Dit wordt gedaan door belangrijke beslissingen in de gegevensverzameling en de gegevensanalyse de meningen van de afstudeerbegeleider en een medewerker van NL actief mee te nemen in dit onderzoek. Dit heeft ervoor gezorgd dat de argumentatieve betrouwbaarheid van het onderzoek hoog is(Maso & Smaling, 1998).

* *Terugkoppeling aan respondenten;*

Om te controleren dat de interpretatie tijdens het interview overeenkomt met die van de respondenten werd de techniek luisteren, samenvatten en doorvragen(LSD) gehanteerd. Daarbij is in de interviewguide (zie bijlage 1) uitgegaan van de antwoord mogelijkheden van de respondenten en op basis hiervan zijn doorvragen geformuleerd.

Bijvoorbeeld: Bij de vragen op welke wijze de fitnessondernemers klanttevredenheid in kaart brachten. Is er uit gegaan van twee antwoordmogelijkheden namelijk; brengt klanttevredenheid wel in kaart en brengt klanttevredenheid niet in kaart. Vervolgens zijn hier vervolg vragen op gebaseerd. Dit resulteerde erin dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd werd.

* *Semi gestructureerd interview*

De betrouwbaarheid van het onderzoek werd verhoogt doordat alle respondenten binnen dit onderzoek dezelfde vragen voorgelegd kregen (Bleijenbergh, 2013).

### 3.5.2. Validiteit

Validiteit is de mate waarin de metingen daadwerkelijk weergeeft wat er onderzocht wordt om terechte en gegronde uitspraken te doen over het verschijnsel (Gratton & Jones,2011).

**Interne validiteit**   
De interne validiteit is verhoogd door het interviewschema te ontwikkelen op basis van het definitief conceptueel model(DCM). Het DCM is voortgekomen uit het theoretisch kader. Het theoretisch kader is opgesteld aan de hand van wetenschappelijke literatuur. Hierdoor zijn alle vragen die opgesteld zijn gekoppeld aan het theoretische kader. Verder wordt de interne validiteit verhoogd door mechanisering en automatisering van het verzamelen van de gegevens, door bijvoorbeeld audio opnamen(Maso & Smaling, 1998). De content validiteit is getest door samen met de stagebegeleider naar de interviewvragen te kijken. Deze kijkt met een kritische en deskundige blik naar alle onderwerpen waardoor de validiteit wordt verbetert (Gratton & Jones,2011).

**Externe validiteit:**Externe validiteit is de mate waarin de conclusies te generaliseren zijn naar de hele populatie of andere situaties, groepen of personen die zijn onderzocht(Gratton & Jones, 2015). Het is moeilijk om uitspraken te doen over de externe validiteit van dit onderzoek, aangezien er verschil blijkt te zijn in de segmenten (Budget, Midden en Luxe) waarin de fitnessondernemers acteren. Uiteindelijk zijn er zeven ondernemers geïnterviewd en vijf hiervan bevinden zich in het middensegment. Volgens Remmers en Groenland(2006) zijn er drie tot vijf interviews per segment van de onderzoeksgroep nodig om een juiste afspiegeling te geven. Op bepaalde aspecten uit het onderzoek resulteerde dit voor het midden segment in verzadiging van de resultaten.

Hierdoor is de externe validiteit voor het middensegment hoog en zijn de bevindingen van het budget en middensegment onderbelicht. Met als resultaat dat de externe validiteit voor deze twee segmenten laag is.

# 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Als eerst beschrijft paragraaf 4.1 de resultaten over de onafhankelijke variabele klanttevredenheid. Vervolgens omschrijft paragraaf 4.2 de resultaten omtrent de afhankelijke variabele retentie. Paragraaf 4.3 beschrijft de meningen van de fitnessondernemers over bestaande methodieken om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen. Tot slot wordt er in paragraaf 4.4 de resultaten beschreven over hoe de retentie tool vormgegeven moet worden volgens de fitnessondernemers.

## 4.1 Klanttevredenheid

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking op klanttevredenheid weergegeven. Allereerst wordt er gekeken naar klanttevredenheid in het algemeen en vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende aspecten van klanttevredenheid. De meeste respondenten uit het midden segment geven aan dat ze de klanttevredenheid liever in kaart brengen door middel van persoonlijke contact met de klant. Dat blijkt uit de volgende citaten:

*“Uit ervaring vinden wij het fijner om direct contact te hebben met de klant. Met als er wat is kom maar gewoon naar ons toe. En dat lukt over het algemeen goed”.*

*“Dat is het ene middel en het andere middel is vooral het door lopen van de sportschool door middel van persoonlijk contact met de mensen. Dat werkt veel beter want dan krijg je gek genoeg veel specifieker informatie uit, waar je wat mee kan. Waar je op kan sturen.”*

De informatie die uit het persoonlijke contact komt wordt vervolgens maar door weinig fitnessondernemers gedocumenteerd in het klantenbestand. Alleen bij extreme gevallen wordt de informatie opgeslagen. Daarbij gaven drie respondenten aan dat onrust een andere reden is voor de fitnessondernemers om klanttevredenheid niet in kaart te brengen doormiddel van een enquête. Ze zijn van mening dat een vragenlijst over klanttevredenheid onbewust onrust creëert bij de klanten. De volgende citaten geven deze meningen weer:

“*Maar vanuit de directie hebben ze zoiets van ja je creëert hier ook onrust mee. Weetje als mensen echt ergens mee zitten dan komen ze er vanzelf mee, of dit blijkt uit de persoonlijke gesprekken die we houden.”*

“*Nou ik heb het wel voorgesteld gewoon van moeten we niet een enquête uitzetten? Maar vanuit de directie hebben ze zoiets van ja je creëert hier ook onrust mee. Weetje als mensen echt ergens mee zitten dan komen ze er vanzelf mee, of dit blijkt uit de persoonlijke gesprekken die we houden. […] En weetje via die enquêtes krijg je toch sneller mensen die een negatieve ervaring hebben die het dan invullen. Als mensen tevreden zijn hoor je het minder snel. Zo zitten de mensen nu eenmaal in mekaar. En ja dat kan inderdaad wel onrust creëren.”*

Verder gaf een aantal respondenten uit het midden segment aan dat ze in het verleden weleens een klanttevredenheidsonderzoek hebben uitgevoerd, door middel van een enquête, maar van mening zijn dat dit niet de beste manier is om dit te doen.   
Dat blijkt onder andere uit volgende citaat:

*“Dit hebben we gedaan door een enquête uit te zetten en met een paar korte vragen over klanttevredenheid. Maar uit ervaring krijg je toch vaak alleen reacties van mensen die een slechte ervaring hebben gehad. En de mensen die tevreden zijn die vullen die enquêtes toch niet zo snel in.”*

Verder gaf een respondent uit het middensegment aan dat zijn klanten geen zin hebben om een vragenlijst in te vullen en dat het geen goede weerspiegeling geeft omdat hij van mening is dat klanten maar wat invullen om ervan af te zijn. Volgende citaat geeft dat weer:

“*Dat is hetzelfde als ik dat ik zelf nooit ergens een klanttevredenheidsonderzoek invul. Omdat mensen overladen worden met van die vragenlijsten. Als je een bouwmarkt instapt, of je auto naar de garage brengt krijg je er alweer een onder je neus gedrukt. Door een mail bijvoorbeeld. Dat het veelal mensen zijn die denken ik vul het maar in en vul overal een 8 neer en dan ben ik van het gezeur af.”*

Een fitnessondernemer actief in het luxe segment bracht klanttevredenheid actief in kaart door middel van een online vragenlijst. Dat komt naar voren in het volgende citaat:

“*Daarnaast werken we nog met Bestintest om de klanttevredenheid te meten. Een online tool waarin we meten of ze tevreden zijn. Waar ze aan kunnen geven hoe tevreden ze zijn over het personeel, sanitair en alle faciliteiten van de sportschool. Hier brengen we echt inzichtelijk van hoe doen we het en wat moeten we verbeteren.”*

Een kanttekening die de fitnessondernemer daarbij plaatste is dat het van essentieel belang is om deze vragenlijst goed te promoten en het invullen van deze enquête ook beloont moet worden met een bijvoorbeeld een gratis koffie bij het volgende bezoek.

## 4.1.1. Kwaliteitsdimensies

De fysieke doelen van de klant en in hoeverre de klanten deze kunnen behalen bij een fitnescentrum wordt door bijna alle respondenten van tevoren in kaart gebracht door middel van een behoefte gesprek.

*“Dit doen we vooral doormiddel van een behoeftegesprek. Dit gaat ook steeds beter en we werken nu echt met een persoonlijk jaarplan voor leden. Waar we dus echt vragen van wat is je doelstelling.”*  
  
“*Ja we vragen direct wat hun doelen zijn. Zoals herstellen van een blessure, maar toch de meeste willen wel fitter worden. En op basis daarvan gaan we samen zitten met de klant en bieden we het pakket aan wat het beste past bij de klant.”*

Een ondernemer actief in het luxe segment deed dit op een uitgebreide wijze. Volgend citaat geeft dit weer:

*“Ja dit is dus bij het intakegesprek van wat is je doel en dan goed doorvragen. Want daar scheelt het vaak aan. Want iedereen komt met loze kreten zoals als kracht, conditie of afvallen. Maar dat is niet de reden! Waarom wil je afvallen? Juist de achterliggende gedachte. Waarom wil jij meer conditie omdat je buitenadem bent als je de trap op loopt. Dan is dit ook je meet instrument. Maar als we echte de beweegredenen eruit willen halen dan moet je echt met creatievere meetmethodes werken. Dat is volgens ons de beste methode om klanten te behouden.”*

Enkele fitnessondernemers doen wel een behoefte gesprek, maar documenteren deze informatie vervolgens niet. Dat blijkt onder andere uit het volgende citaat:

*“Uh nee ik denk dat daar te weinig mee gedaan werd. Dus dat hield je gewoon in je achterhoofd. Dat werd niet ergens, nee dat werd niet in het CRM opgeschreven. Wat misschien wel beter zou zijn.”*

De mentale doelen werden door weinig fitnessondernemers in kaart gebracht omdat ze van mening zijn dat ze hier de deskundigheid niet voor in huis hebben. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

*“Nee daar werd niet specifiek iets meegedaan. Je gaat wel het gesprek aan met mensen en je probeert natuurlijk wel van bepaalde dingen te overtuigen, maar ik denk niet dat wij die kennis in huis hadden om mensen echt psychisch te helpen bij het zelfbeeld. Daar hadden we geen experts voor in dienst.”*

*“Nee daar hebben wij de deskundigheid niet voor en dat doen wij in de centrum dus niet”*

Twee ondernemers brachten dit wel in kaart en geven ook aan dat hiervoor deskundigheid nodig is om dit te achterhalen. De volgende citaten geven dit weer*:*

*“Op een empathische wijze weten door te vragen. Dan moet je er echt door heen gaan prikken van waarom wil diegene meer kracht? Waarom wil hij afvallen? En dan kom je bij het emotionele aspect van ik voel me gewoon niet goed als ik in de spiegel kijk.”*

*“Ja ook dit heeft te maken met doorvragen van het doel. Omdat zon doelstelling is vaak fysiek of wat mensen als eerste zelf roepen. Gewicht, conditie, kracht maar als je goed empathisch. Op een empathische wijze weet door te vragen. Dan moet je er echt door heen gaan prikken van waarom wil diegene meer kracht? Waarom wil hij afvallen? En dan kom je bij het emotionele aspect van ik voel me gewoon niet goed als ik in de spiegel kijk. Daar wordt ik gewoon niet blij van. Bij zulke dingen raak je ineens een gevoel. Als hij echt weet wat hij wil doen en waarom hij het wil bereiken. Dan raak je dat mentale en dan creëer je ook een goede mindset.”*

Het daadwerkelijke plezier in kaart brengen wordt door de meeste fitnessondernemers gedaan door middel van het persoonlijke contact. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat:

“*Of ze het hier naar hun zin hebben wordt toch vooral gedaan door middel van het persoonlijke contact.”*

*“Ja dan gaan we even in gesprek en vragen we van wat kunnen we voor je doen? Meestal zijn dit kleine simpele dingen waar je veel mee kan bereiken. Door gewoon simpelweg het gesprek aan te gaan met die mensen.”*

Daarbij geven ze aan dat dit eenvoudiger is bij groepslessen dan bij de individuele sporters in de fitneszaal. Het volgende citaat geeft dit weer:

“*Ja we hebben een klein team en we werken allemaal op standaard tijdstippen en verzorgen allemaal standaard lessen. Dus mensen komen ook voor een bepaald iemand. En daar zie je gewoon aan dat ze daar veel waarde aan hechten. Dus ja en daarna wordt er na iedere les wel gevraagd van wat vonden jullie van de les?”*

Om te achterhalen of de individuele sporters plezier hebben bij het centrum blijkt een stuk moeilijker, doordat deze een koptelefoon op hebben en vaak niet gestoord willen worden. Op basis van het aantal bezoeken wordt ervan uitgegaan of ze plezier hebben bij het fitnesscentrum. Dit gaf een ondernemer in het budget segment aan. Het volgende citaat geeft dit weer:

“*Maar je hebt ook een grote groep individuele sporters. Die gewoon oortjes in heeft en trainen en die zijn lastig te bereiken. Ik probeerde af te lezen de frequenties dat ze kwamen. Dacht ja als ze vaak komen dan zullen ze het wel naar hun zin hebben.”*

Eén ondernemer geeft aan niet te achterhalen of de klanten plezier hebben bij fitnesscentrum, omdat deze van mening is dat de klanten erg veranderlijk zijn. Dat geeft het volgende citaat weer:

“*Nee daar zie ik de meerwaarde ook niet van in. Want een klant kan wel tegen jou zeggen van ik vind het hier zo geweldig en ik train hier en twee maanden later traint ze ergens anders. Ja wat is dan die meerwaarde? Klanten zijn tegenwoordig heel veranderlijk die ervaring hebben we nu wel.”*

### 4.1.2. Enablers

Een meerderheid van de ondervraagden geeft aan dat ze de technische competenties, zoals de faciliteiten en de hygiëne van het centrum, in kaart brengen door middel van het persoonlijke contact. Een aantal deed dit op een proactieve manier. De volgende citaten geven hier een voorbeeld van:

“*Ja de meeste aanpassingen die ik aan de sportschool heb gedaan komen echt uit persoonlijke gesprekken. Dus echt met mensen elke keer in gesprek. En gewoon een keer vragen mis je iets? En vooral aan frequente sporters die vaak komen van ja mis je iets en zodoende er toch achter te komen wat ze missen.”*

*“Ja de meeste aanpassingen die ik aan de sportschool heb gedaan op zich komen echt uit persoonlijke gesprekken. Dus echt met mensen elke keer in gesprek. En gewoon een keer vragen mis je iets.”*

Andere ondernemers deden dit op een reactieve manier. Die zijn van mening dat als er iets kapot is of ontbreekt dat de klanten dan vanzelf wel naar hen toekomen. Volgende citaten geven deze meningen weer:

“*Wij vinden belangrijk dat wat we aanbieden erg schoon en netjes is. En we controleren gewoon alles, en mocht er iets onverhoopt kapot gaan. Dan komt de klant meestal wel na ons toe. Dan zorgen we gewoon dat het zo spoedig mogelijk gemaakt wordt.”*

*“Vragen wat voor apparaten er nog ontbreken of iets dergelijks. En mocht een klant niet tevreden zijn over de hygiëne of het sanitair of iets dergelijks komen ze naar ons toe, maar dat is heel zelden.”*

Twee ondernemers brachten de tevredenheid op basis van de technische competenties in kaart door middel van een vragenlijst. Daarbij gaven ze aan dat dit ook goed beeld geeft van wat er verbeterd moet worden aan het fitnesscentrum. Dat blijkt uit volgende citaten:

“*Dus actief op de klachten inspelen. En dan pak ik de nieuwsbrief ook van; in de best in test zijn deze en deze verbeterpunten naar voren gekomen. Dit, dit, en dit hebben wij ondernomen zodat iedereen ziet van verrek als ik opmerkingen plaats op de best in test dan doen ze daar ook echt iets mee.”*

*“[…]* *het enige wat we echt doen is die enquête en die bestaat vooral uit de tevredenheid over de hygiëne en het apparatuur.”*

De relationele competenties, zoals de vriendelijkheid en deskundigheid van het personeel, wordt door de meeste niet speciaal in kaart gebracht. Dat blijkt bijvoorbeeld uit volgende citaten:

“*Nee je moet gewoon zorgen dat het personeel dat je aanneemt gewoon gediplomeerd is dan wijst de rest zich van zelf. En mocht er personeel zijn dat niet goed functioneert of niet met klanten omgaat wijst dat zich vanzelf. Dus nee ik zie de meerwaarde daar niet van in.”*

*“Ja het zelfde. Niet meer doormiddel van enquêtes of iets dergelijks. Gewoon persoonlijk contact. Wat vond je van mijn les of wat er ontbreekt eraan. Gewoon het gesprek aangaan.”*

Daarentegen geeft één ondernemer uit het middensegment aan hier wel de meerwaarde van in te zien, maar dit niet doet wegens tijdgebrek. Dat blijkt uit volgende citaat:

“*Ja dat wel. Want alles valt en staat met de mensen die hier werken. Maar op dit moment hebben we daar gewoon niet de tijd voor gehad. Maar wij zijn natuurlijk een dienstverlening dus het is wel belangrijk. Je kunt nog zulke mooie apparaten hebben, maar ja personeel is ook belangrijk.”*

## 4.2 Retentie

In deze paragraaf worden de resultaten omschreven die betrekking hebben op retentie en op welke manier de fitnessondernemers hier inzicht in hebben.

Vier van de zeven respondenten hadden duidelijk in kaart wanneer zijn klanten een tijd niet zijn wezen sporten en nemen vervolgens contact met de klant op om te achterhalen wat de reden is. In een CRM-systeem zien ze wanneer een klant een tijdje niet is geweest. De ondernemer uit het luxe segment deed dit doormiddel van telefonisch contact dat geeft volgend citaat weer:

“*21 dagen kan een lange vakantie zijn, maar die mensen bellen we actief op. Om te kijken van joh je bent een tijdje niet geweest.*

*Meestal betekent dit een vakantie, maar ik ben toch benieuwd hoe het met je gaat om te kijken of het geen blessure is. Dit wordt altijd positief ontvangen van joh wat lief dat jullie bellen. Doorgaans is het vakantie of motivatie. Die mensen moet je terug zien te halen, want anders gaan ze opzeggen.”*

Andere ondernemers uit zowel het budget- als het middensegment doen dit niet doormiddel van telefonisch contact, maar door een automatische email zoals volgende citaat weergeeft:

“*Die krijgen na 21 dagen een automatisch mailtje van we missen je en proberen dan een afspraak te maken met hem en dan proberen we die weer te motiveren door samen weer te trainen. Bij sommige lukt dit wel en bij sommige lukt dit niet. Het is altijd een motivatieprobleem. Of druk met het werk of met wat anders en dan houdt het gewoon.”*

*“Nou vaak zijn het de slapende klanten en dan zie je dat wel aankomen. We kunnen in clubplanner zien hoelang iemand niet is geweest en die krijgt na 21 dagen een automatische mail.”*

Eén van de respondenten gaf aan wel contact op te nemen met de klant indien die een tijdje niet is geweest, maar had hier geen standaardregel of format voor. Volgende citaat geeft dit weer:

*“Het gevaar van dat alles gestandaardiseerd is, is dat er dan geen persoonlijkheid meer inzit. En dan voelt de klant ook van ok het is meer moetje dan een oprechte interesse.”*

Eén ondernemer gaf aan hier geen inzicht te hebben, maar zag wel de meerwaarde om dit wel te achterhalen dat blijkt uit volgende citaat:

“*Daar hebben wij geen enkel inzicht in. Nee we maken wat dat betreft geen gebruik van dat soort softwareprogramma, zoals clubplanner of iets dergelijks. Ik heb dat wel geadviseerd aan mijn werkgever. Ja dat is dan wel puur op gevoel en sommige mensen ken je wel en weetje van dat die een paar weken niet zijn geweest. Ja als het aan mij ligt dan zouden we dat wel gaan doen. Want het scheelt veel en levert ook veel op dat weet ik zeker.”*

Eén respondent gaf aan hier geen inzicht in te hebben en ook de meerwaarde niet inziet om dit wel in kaart te brengen. Volgende citaat geeft dit weer:

“*Nee ik daar doe ik niks mee. Mensen zijn zelf volwassen en als iemand niet komt dan is dat zijn eigen verantwoording. Dat is misschien andere manier van denken. Kijk er zijn ook mensen die zeggen, dan heb je geen aandacht voor de klant. Jawel maar die klant is volwassen. Als iemand mij zou bellen van goh waar blijf je? Dan kan ik ene kant denken, leuk dat je belt. Maar aan andere kant denk ik van waar bemoei jij mee?”.*

### 4.2.1. Personal investments

Alle geïnterviewde gaven aan dat op basis van de tijd en het geld dat iemand stopt in de sportbeoefening niet echt een probleem is bij retentie in hun fitnesscentrum.

Ze zijn van mening dat het van belang is om duidelijk te zijn over het tarief, zodat een klant weet waar hij vooraf aan toe is. Volgende twee citaten geven deze mening weer:

“*Ja transparant zijn naar je klanten. Dan is er meteen vertrouwen naar jou en de klant[….] Ja en vooral en even terugkomende op de vraag. Wees niet bang voor je het bedrag dat je vraagt. Als jij niet goed aan een klant kan uitleggen waarom jij die prijs vraagt, dan moet jij jezelf afvragen moet ik de prijs niet verlagen?* ”

“*En wij zijn natuurlijk wel duurder dan een basic fit, maar dan benadrukken we ook dat we hiervoor staan en dat dit niet te vinden is bij een budget keten. Maar echt in kaart brengen wat klanten vinden van de kosten doen we niet. Want het is gewoon de prijs die ervoor staat”.*

Verder viel op dat een respondent aangaf dat het verwachtingspatroon soms niet aansluit bij de klant waardoor ze het lidmaatschap opzeggen dat blijkt uit volgende citaat:

“*Er zit soms wel een bepaalde discrepantie tussen het verwachtingspatroon wat mensen hebben en wat ze krijgen voor de prijs. Mensen hebben vaak wel het idee dat ze voor de prijs van 19,95 hetzelfde krijgen als bij een sportschool op de Zuid as voor 110 euro in de maand. Dus het enige wat we zagen bij retentie en dat mensen weggingen was dat het verwachtingspatroon niet aansloot op hetgeen wat we konden aanbieden voor dat geld”.*

### 4.2.2. Personal alternatives

Het aspect personal alternatives, de alternatieven zoals ander sportaanbod van concurrerende fitnescentra en sportverenigingen, weet de meerderheid wat er speelt in de omgeving. Dit wordt echter niet actief in kaart gebracht. Volgend citaten geven hier een voorbeeld van:

*“Ja het zit in mijn hoofd. Ik weet wat er zit in de omgeving, maar ik heb het nergens opgeschreven. Nee ik kom uit de omgeving en ken omgeving heel goed. Dus daar zie ik niet echt de meerwaarde van in.”*

*“Nee nee ik kijk zelf gewoon een beetje en voor de rest heb ik verder niet echt iets nodig. Want je doet er toch niks aan.”*

Verder geven ze aan zich vooral te richten op het eigen fitnesscentrum in plaats van te kijken naar een andere in de omgeving zoals blijkt uit volgende citaat:

“*We staan vooral achter onze werkwijze en gaan uit van onze kracht. Ja je kan wel kijken wat andere fout doen, maar je moet gewoon zorgen dat je het zelf goed doet. En om die reden moeten mensen blijven en daar doen we onze best voor”.*

Eén fitnessondernemer gaf juist aan de concurrenten actief in kaart te brengen zoals het volgende citaat laat zien:

“*Ja die zijn al in kaart gebracht en die worden jaarlijks geactualiseerd. Een keer hebben we dit uitgebreid in kaart laten brengen. Een concurrentieanalyse. Dit hebben we in een bestand staan wat er allemaal in de omgeving is. En nu kunnen we hem steeds updaten. Maar er verandert weinig dus dat valt allemaal wel mee. Maar het is ook op tarieven die veranderen. Het is niet dat we ons prijs model daarop aanpassen.*

*Het is meer dat we weten wat de ontwikkelingen zijn. Het is goed om te weten wat er in de omgeving is. Niet om hetzelfde te doen. Maar juist waar wij ons in kunnen onderscheiden”.*

Verder gaf een respondent het enige fitnesscentrum in de omgeving te zijn en om deze reden de concurrenten en het andere sportaanbod niet in kaart te brengen.

## 4.3 Methodieken

In deze paragraaf worden de resultaten met betrekking tot de methodieken weergegeven. Dit zijn de behoeftegesprekken, de exitgesprekken en de Netto Promotor Score.

### 4.3.1. Behoeftegesprekken

De behoeftegesprekken worden door alle ondernemers gehouden en deze vindt met name plaats tijdens de inschrijving. Door deze gesprekken proberen ze te kijken wat de behoefte is van de klant en op welke wijze ze hierop in kunnen spelen zoals blijkt uit het volgende citaat:

“*Dus meer van wat kom je bij ons halen? In plaats van wat wij te bieden hebben. Wat is jouw behoefte? En waar heb jij behoefte aan? Om meer om de wensen van de klant in te spelen”.*

Een terugkomend probleem bij de behoeftegesprekken blijkt de bekwaamheid van de medewerkers om deze af te nemen. Volgende twee citaten geven hier een beeld van:

“*Het enige is dat iedere collega deze gesprekken houdt. Het is maar net wie er op dat moment werkt. En je merkt wel het verschil in niveau van de medewerkers. Sommige doen dit als bijbaan en die zijn natuurlijk wat minder deskundig, maar als er iemand komt moet je op dat moment natuurlijk wel het behoeftegesprek houden en dan vervolgens een pakket aanbieden”.*

“*Bij de nieuwe klanten gebeurt dit niet omdat niet iedereen die bekwaam is om dat te doen. Want vooral s ’avonds zitten hier wat jonge mensen achter de receptie als bijbaantje. En die weten wel hoe je mensen moet inschrijven en een beetje een rondleiding te geven”.*

Een ondernemer merkte dit probleem ook op heeft ervoor gezorgd dat er een standaardvragen op te stellen die iedere medewerker dan kon stellen voor het behoeftegesprek dat blijkt uit volgende citaat:

“*Dus meer het gesprek als mensen binnen komen en dan wat wil je eruit halen en waar ben je naar opzoek. Dat was vooral een beetje meer vraag gestuurd. Ik probeerde mijn personeel wel mee te geven vraag gestuurd het gesprek in te gaan om vanaf het begin te weten wat de klant wil”.*

Verder geeft een ondernemer nog aan dat een klantsysteem een goede oplossing is om het behoeftegesprek te documenteren. Dat geeft het volgende citaat weer:

“*Dit klantsysteem, eerder deden we alles op papier. Dat betekent qua documenteren en archiveren veel makkelijker is geworden. Nu staat het gelijk in het klantprofiel”.*

### 4.3.2. Exitgesprekken

Bijna alle ondernemers houden exitgesprekken doormiddel van persoonlijke contact of een vragenlijst. Een exitgesprek hanteren in de vorm van een vragenlijst werd niet positief ervaren door één fitnessondernemer dat blijkt uit volgende citaat:

*“Dus mensen die weggingen dus we hadden ook een soort vragenlijst in de vorm van een exitgesprek als het ware en daar zagen we wel dat natuurlijk de respons een stuk lager is. Omdat die mensen en klaar mee zijn. Behalve de uitschieters die heel negatief waren. Die hele negatieve ervaringen hebben gehad. Die nemen dan nog wel de moeite om de vragenlijst in te vullen”.*

Verder werd wel aangegeven dat exitgesprekken waardevol zijn in het verbeteren van een sportschool. Dat geeft volgend citaat weer:

*“Dan is onze manager fitness daarvoor verantwoordelijk. Juist omdat hij daarin kan herleiden waar het dan aanligt. Waarom heeft iemand opgezegd. Moeten we iets bespreken, moeten we wat aanpassen? Op die manier hebben we dat ingericht. En dit wordt ook gedocumenteerd in het klantensysteem.  Periodiek heeft deze manager met zijn team een evaluatie met zijn fitnessteam, waar dit dan aanbod komt”.*

Veel fitnessondernemers geven aan dat wanneer een klant besluit om zich uit te schrijven dat ze ervoor zorgen dat dit zo soepel mogelijk verloopt. Met de reden dat ze ervan uit gaan dat deze klant dan ooit nog terugkeert. Dat blijkt uit bijvoorbeeld het volgende citaat:

*“Ja behalve dan vragen als dit mogelijk is van joh wat had ik 3 maanden beter kunnen doen om jou te behouden. Alleen als de klant het wil hoor. Ik had gister iemand die het fijn vond om het gesprek aan te gaan. Ik stuur ze altijd wel een mailtje. Van wat jammer dat je stopt met sporten bij ons. Soms laat ik de fitnessinstructeur van desbetreffende persoon even opbellen van Joh wat jammer dat je stopt, maar ik hoop dat je ooit nog terugkomt en mocht je nog tips hebben dan hoor ik dat graag. En dan zorgen dat het zo makkelijk mogelijk is om uit te schrijven. Dat ze met een gouden handdruk weggaan. Geef ze een gratis kop koffie. Alles zorgen dat diegene een keer terugkomt. Als een persoon het als vervelend ervaart dan zie je hem nooit meer terug”.*

### 4.3.3. Netto Promotor Score

De Netto Promotor Score wordt door één fitnessondernemer gehanteerd als methode om de klanttevredenheid in kaart te brengen. Hij was tevreden over het feit dat het een snelle manier is om inzicht te krijgen, maar prefereerde toch het persoonlijk contact. Het volgende citaat geeft dit weer:

*“We hadden sowieso altijd de net promotor score. We deden onderzoek en een vragenlijst die gingen uit naar een deel van de groep van onze leden en ook oud leden. Ja ik vond het op zich wel goed, om een beetje inzicht te krijgen. Gewoon op basis van de gehele ervaring. Je komt alleen niet zoveel te weten als dat je kwalitatief onderzoek doet”.*

Een andere respondent zag wel de voordelen van deze methode, maar is bang dat de NPS een vertekend beeld geeft. Dat laat volgende citaat zien:

“*Ja kijk dat is wel interessant. Dat is wel gewoon goed als je maar niet de verwachtingen gaat vragen als je deze toch niet in vervulling kan laten gaan. Zulke korte vragenlijsten geven je natuurlijk wel inzicht in wat je wel en niet goed doet. Maar nogmaals als mensen het bevalt hebben ze toch nooit zoveel zin om iets in te vullen alleen mensen die dingen te klagen hebben en dit zorgt dan waarschijnlijk ook voor een vertekend beeld”.*

Daarnaast gaf een fitnesondernemer aan de methode wel te kennen, maar niet te hanteren omdat hij een uitgebreidere vragenlijst gebruikt. Dat blijkt uit volgende citaat:

“*Ja ik ken deze methode wel. Maar vind het niet van toepassing aangezien wij dit al veel uitgebreider doen met de best in test en vind ik deze niet zo relevant. Met een vraag vind ik niet dat je de hele tevredenheid van een klant goed in kaart kan brengen.”*

## 4.4 Retentietool

In deze paragraaf worden de meningen van de fitnessondernemers over het vormgeven van de retentietool beschreven

Het merendeel geeft aan het persoonlijk contact prefereren, de twee volgende citaten illustreren dit:

*“Ja zo’n vragenlijst is altijd lastig vooral in verband met tijd en ik heb het gevoel dat klanten er niet zo op zitten te wachten. Ik heb zo een twee niet echt wensen. Ik vind persoonlijke benadering het fijnst! En dat blijf ik ook zo doen denk ik”.*

*“We hebben zoveel met hogeschool van Utrecht samengewerkt in allerlei modellen en theorieën. Zelfs de studenten komen iedere keer op terug. Er is eigenlijk niks sterker dan het persoonlijke contact, alleen het probleem is dat we zo vanuit ondernemerschap zo gedreven worden om alles maar inzichtelijk te maken in cijfers en in modellen. Maar die cijfers zeggen niet altijd alles. Vaak zit daar een wereld achter en als je dit niet weet dan is dat gevaarlijk. En ja dat is iets ongrijpbaars. Op het moment dat iedereen alleen maar klinisch in zijn vak zit en alleen maar cijfertjes noteert, ja dan blijft het daarbij en dan gebeurt er verder niks. Ik zou je ook niet kunnen benoemen hoe je dat dan in een tool moet gieten. In de fitneswereld zijn ze vooral gedreven op cijfers waardoor je uiteindelijk moet aantonen wat je groei is. En daardoor zitten ze veelal op nieuwe klanten te hameren en minder op klantbehoud. Er wordt meer gekeken naar de instroom”*

Aansluitend op dit citaat gaf een andere ondernemer aan dat het van belang is om bewustwording te creëren in de fitnessbranche omtrent retentie. Dat geeft volgende citaat weer:

“*En het misschien wel goed dat jij doormiddel van dit onderzoek een bepaalde bewustwording moet creëren bij fitnessondernemers. Zo van op de lange termijn is het veel gunstige om je te richten op een langdurige klantrelatie. Ja ik denk dat je het financiële voordeel vooral moet laten zien. Want dat blijft toch het hoogste doel.*

*Echt het Whats in it for me? En dat gewoon concreet en onderbouwd het liefst op een wetenschappelijk manier dat je kan onderbouwen dit gaat je uiteindelijk veel meer opleveren. Ik denk dat kennis en bewust worden het belangrijkste is”.*

Verder gaven twee fitnessondernemers aan wel iets te zien in een onafhankelijk website waar mensen hun ervaringen kunnen delen over alle fitnescentrums in Nederland. Volgende citaat geeft dit weer:

“*Misschien moet je dan kijken naar de zorgkaart Nederland. Dan moet je per se met een emailadres inloggen en dan krijgen mensen de vraag wat ze van de sportschool vinden en dat dit dan over alle sportscholen te vinden is op een website*

“*Ja ik heb toen surveymonkey gebruikt voor de enquête. En dat is dan gratis en je hebt natuurlijk reclames en dat soort dingen en je kan niet alles downloaden. Maar goed daar heb zelf mijn enquête ingezet en eigen conclusies geschreven. Het zou natuurlijk fantastische zijn als er een enquête wordt ontwikkelt waarbij je een inzicht krijgt bij alle centra ziet van Sportscholen die bijvoorbeeld aangesloten zijn bij NL Actief dit is belangrijk om aan te werken”.*

Eén ondernemer in het luxere segment die actief klanttevredenheid in kaart brengt doormiddel van een online tool en daarbij ook veel doet aan retentie zou graag willen zien dat de software gebruiksvriendelijker wordt. Om ervoor te zorgen dat hij nog makkelijker mensen kan opbellen en nog beter inzicht heeft in zijn klanten. Dat geeft het volgende citaat weer:

*“Wat ik bijvoorbeeld mis is iets dat daadwerkelijk naar de instructeur toekomt. Wij moeten actief wekelijks gaan kijken in clubplanner van ok rapportages, klanttevredenheid en welke klanten van mij zijn al een tijdje niet geweest. Ok die zijn niet geweest dan moet ik die gaan opbellen. Wat ik heel erg tof zou vinden is, dat je bijvoorbeeld samen gaat werken met clubplanner. Dat als je inlogt bij clubplanner dat als je inlogt meteen een pop up krijgt met let op deze klanten zijn zolang niet geweest en die moet je bellen. Dat je eigenlijk een waarschuwing krijgt voor een opzegging. Ik zou prettig vinden als je deze meteen als pop up zou krijgen en dat je het niet hoeft op te zoeken”.*

Er werd door één ondernemer aangegeven geen behoefte te hebben aan een tool. De ondernemer werkt een ruime tijd in de fitnessbranche en ziet geen noodzaak tot verandering. Het volgende citaat geeft dit weer:

“*Er gaan altijd mensen en dat blijft gewoon lastig. Soms als branche moet je gewoon accepteren dat er verloop is. […] Ik denk je kunt wel iets maken, maar ik ga dat denk ik niet eens gebruiken. Wij hebben het niet voor niets 31 jaar volgehouden. Dus dan denk ik als echte Achterhoeker: wat goed is hoef je niet te veranderen”.*

# 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven op basis van de resultaten uit hoofdstuk 4. Hierbij wordt ook antwoord gegeven op de analytische hoofdvraag.   
*Welke positieve en negatieve punten met het oog op de ontwikkeling van een tool voor verbetering van klantretentie komen naar voren uit de resultaten ten aanzien van de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en retentie?*

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan Patrick Rijnbeek, directielid bij NL actief, voor een gebruiksvriendelijke retentietool die ingezet kan worden door de leden van NL actief. Middels kwalitatief onderzoek zijn meningen geïnventariseerd over de wijze waarop de klanttevredenheid en retentie wordt gebracht en kan worden verbeterd.

Uit de resultaten komt naar voren dat de meeste ondernemers informatie verzamelen over de klanttevredenheid. De informatie die verzameld wordt zijn de fysieke doelen, het plezier van de klant en de technische competenties (zoals de faciliteiten en hygiëne). Het merendeel van de ondernemers brengt de mentale doelen van de klant niet in kaart. De oorzaak hiervan is het gebrek aan deskundigheid van het personeel om deze doelen te achterhalen bij de klant. De twee ondernemers die de mentale doelen van de klant wel in kaart brengen beamen dat deskundigheid van het personeel van essentieel belang is om dit te achterhalen. Met het oog op de ontwikkeling van tool waarbij ingespeeld kan worden op de verbetering van de klanttevredenheid en de retentie, is het van belang dat er kennis wordt overgedragen aan de ondernemers over de wijze waarop ze de mentale doelen van de klanten in kaart kunnen brengen. De deskundigheid van het personeel is ook een succesfactor van de behoeftegesprekken. De behoeftegesprekken worden als zeer waardevol beschouwd door de ondernemers. Echter merken ze verschil in bruikbaarheid van de informatie die voortvloeit uit de behoeftegesprekken doordat deze gesprekken ook afgenomen worden door hulpkrachten. In de tool dienen vooraf opgestelde vragen te staan die iedere werknemer af kan nemen bij nieuwe klanten zodat iedereen deze behoeftegesprekken kan afnemen. De informatie die hieruit voortkomt moet vervolgens opgeslagen worden in een CRM-systeem

Om de informatie over klanttevredenheid te verzamelen prefereren de meeste ondernemers persoonlijk contact met de klant boven een schriftelijke vorm van informatie vergaren, omdat het een vertekend beeld geeft. Persoonlijk contact met de klant gebeurd op verschillende wijze, namelijk op een proactieve wijze (door naar de klant toe te stappen) of reactieve wijze (ervanuit gaande dat de klant vanzelf naar hen toestapt als er iets niet naar wens is). Met het oog op het ontwikkelen van een retentietool die afgestemd is op de wensen en behoefte van de fitnessondernemer is het van belang dat in de tool persoonlijk contact centraal staat en dat een eventuele vragenlijst die gebruikt wordt ondersteuning bied voor het persoonlijke contact met de klant. Het persoonlijke contact wordt door weinig fitnessondernemers op een consistente manier gehanteerd en gedocumenteerd. Voor het ontwikkelen van een tool is het zaak dat er richtlijnen worden opgesteld die handvaten bieden voor ondernemers om het persoonlijke contact uit te voeren en daarnaast te documenteren.

Tot slot is naar voren gekomen dat de meeste fitnessondernemers inzicht hebben in frequentie van het aantal bezoek van hun klanten. Dit inzicht verkrijgen zij sommige middels het CRM-systeem. Het CRM systeem vertegenwoordig het klantenbestand met de persoonsgegevens en de bezoekregistratie. Na 21 dagen afwezigheid van een klant wordt er contact gezocht. Sommige ondernemers deden dit doormiddel van een automatische mail en andere deden dit door actief te bellen naar desbetreffende klant.

# 6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er kritisch gekeken naar het onderzoek. In paragraaf 6.1 wordt theoretische relevantie beschreven. In paragraaf 6.2. wordt de praktische relevantie van het onderzoek toegelicht. Paragraaf 6.3 behandeld de begrenzingen van het onderzoek en paragraaf 6.4 beschrijft de suggesties voor een vervolgonderzoek.

## 6.1 Theoretische relevantie

Als we de resultaten reflecteren op basis van het theoretisch kader kan er geconcludeerd worden dat het Service Quality Model (Lagrosen & Lagrosen,2007) op alle aspecten uitvoerig gehanteerd door de fitnessondernemer actief in het luxe segment. Deze ondernemer doet veel op het gebied van klanttevredenheid bevestigden het belang van de aspecten op basis van het model. Alleen het aspect plezier wordt als complex ervaren om deze daadwerkelijk in kaart te brengen. Andere ondernemers beaamde dit. Het blijkt lastig te achterhalen of individuele sporters met een koptelefoon daadwerkelijk plezier hebben in het fitnescentrum. Vanuit de frequentie van het bezoeken wordt uitgegaan dat de sporter daadwerkelijk plezier heeft. Het in kaart brengen van de kwaliteitsdimensie: “Mentale doelen” wordt door de ondernemers uit het budget en midden segment als complex ervaren. Deze fitnessondernemers zijn van mening dat het meeste personeel de deskundigheid niet hebben om dit in kaart te brengen, waardoor het lastig is om dit te achterhalen en hier dus op in te spelen.

De bestaande methodieken om klanttevredenheid en retentie te verbeteren die beschreven zijn in het theoretisch kader worden door de fitnessondernemers in de praktijk gehanteerd. Met name de behoeftegesprekken wordt door alle ondernemers gebruikt en als bruikbaar ervaart. In de theorie wordt aangegeven dat het van belang is om goed organisatorisch kader te hebben om de behoeftegesprekken af te nemen(Middelkamp et al, 2013). Dit merkte de fitnessondernemers in de praktijk eveneens op. Ze gaven aan dat het verschil in niveau van de medewerkers invloed heeft op de behoefte gesprekken.   
Uit de theorie blijkt dat er verschillende dimensies zijn van klanttevredenheid en deze kunnen de retentie van een fitnesscentrum positief beïnvloeden. Dit is kan goed in kaart gebracht worden middels gevalideerde meetinstrumenten zoals ook blijkt uit de vorige onderzoeken van Martens(2016) en Kathmann(2018). Echter prefereren de fitnessondernemers in de praktijk veelal het persoonlijk contact en zo achterhalen ze op deze manier minder gestructureerd en betrouwbaar informatie. Daarbij ontbreekt het vaak aan het documenteren en overdraagbaar maken van de informatie, waardoor de vraag blijft of de ondernemers voldoende informatie halen uit het persoonlijk contact waarmee ze kunnen inspelen om de retentie te verhogen.

Tevens werd de kritiek uit de literatuur op de Netto Promotor Score(NPS) ook in de praktijk ondervonden. De ondernemer die met de NPS werkt merkte op dat het een snelle manier is om een beeld te krijgen van de klanttevredenheid in het centrum, maar dat het niet de achterliggende gedachte weergeeft. Dit werd in de theorie eveneens beschreven (Christensen,2017).

## 6.2 Praktische relevantie

Deze paragraaf geeft inzicht in de relatie tussen de onderzoeksresultaten en de doelstelling van het onderzoek.

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:  
*Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan Patrick Rijnbeek, directielid bij NL actief, voor een gebruiksvriendelijke retentietool die ingezet kan worden door de leden van NL actief, door kwalitatief onderzoek meningen te inventariseren van fitnessondernemers over de wijze waarop ze de klanttevredenheid en klantretentie kunnen verbeteren*

Het onderzoek geeft inzicht aan wat fitnessondernemers momenteel doen, wat er ontbreekt en wat ze graag zouden willen zien om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen. NL Actief heeft twee eerdere onderzoeken laten doen en uiteindelijk een vragenlijst ontwikkelt. Uit de resultaten komt naar voren dat de fitnessondernemers met name klanttevredenheid in kaart brengen doormiddel van persoonlijk contact. Niet alle ondernemers zitten te wachten op een vragenlijst omdat ze mening zijn dat het onrust creëert of een vertekend beeld geeft. Dit is relevant voor NL Actief omdat ze hierdoor kunnen bepalen of het goed is om door te gaan met het ontwikkelen van een retentietool in de vorm van een vragenlijst. Uit dit onderzoek komt naar voren dat een tool relevant en nuttig kan zijn voor fitnessondernemers, maar deze dient wel tegemoet te komen aan het persoonlijk contact.

Uit dit onderzoek wordt duidelijk dat een tool ontwikkelt door NL Actief relevant en nuttig kan zijn voor de fitnessondernemers, maar deze dient wel tegemoet te komen aan de behoefte om vooral managementinformatie te verzamelen op basis van persoonlijk contact. Zodat deze uiteindelijk bijdraagt aan de professionalisering van de fitnessbranche en NL Actief ook op deze manier meerwaarde creëert om lid te zijn van de branchevereniging.

De ondernemer uit het luxe segment die momenteel al veel op het gebied van klanttevredenheid en retentie doet, ziet de meerwaarde van een vragenlijst gemaakt door NL Actief niet in. Hij gebruikte al een online vragenlijst. Voor hem ontbrak het alleen nog aan verbetering in de software van zijn CRM systeem.

## 6.3 Begrenzingen van het onderzoek

De eerste begrenzing van het onderzoek heeft betrekking op de onderzoekseenheid. De onderzoekseenheid is namelijk onder te verdelen in drie segmenten namelijk; budget, midden en luxe segment. Uiteindelijk zijn er zeven fitnessondernemers geïnterviewd. Vijf hiervan zijn ondernemers uit het midden segment. Om de verhouding en daarbij de representativiteit en externe validiteit van het onderzoek te verhogen zouden er ook meer ondernemers uit het budget en luxe segment geïnterviewd moeten worden. Mede door de lage respons van fitnessondernemers om deel te nemen aan het onderzoek is dit niet gelukt.

De tweede begrenzing is de originele opzet van het onderzoek. In het plan van aanpak was er gekozen om een tweede onderzoekseenheid toe te voegen, namelijk kennisexperts uit de fitnessbranche. Deze kennisexperts hebben ervaring in de fitnesswereld. Het idee was om de kennisexperts te onderzoeken in een focusgroep. Het was de bedoeling om de kennisexperts met elkaar te laten nadenken over hoe in te spelen op klanttevredenheid en retentie wat zij denken welke methodieken het beste zijn om te hanteren om de retentie in de fitnessbranche te verbeteren.

Ten slotte is het interviewschema niet getest bij de respondenten. Hierdoor was het in het begin aftasten hoe de respondenten reageerde op de vragen. Na een aantal interviews werd het interview steeds beter afgenomen. Dit betekent wel dat niet alle interviews op dezelfde manier zijn afgenomen.

## 6.4 Suggestie vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden de suggesties voor een vervolg onderzoek omschreven. De eerste suggesties is het betrekken van experts in de fitnessbranche in het vervolgonderzoek. Deze kennisexperts die allen ervaring hebben met klanttevredenheid en retentie kunnen zorgen voor andere inzichten omtrent deze onderwerpen. Deze zouden bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden in een focusgroep. Bij een focusgroep waar de achtergrond van de respondenten overeenkomt ontstaat er een goede indruk van de heersende waarden en normen binnen het netwerk (Evers, 2017).

Daarnaast dient het persoonlijk contact dieper onderzocht te worden. Uit het de resultaten blijkt dat de meeste fitnessondernemers persoonlijk contact in de sportschool prefereren om klanttevredenheid in kaart te brengen. Dit is containerbegrip en wordt door weinig fitnessondernemer op een bepaalde manier gehanteerd en gedocumenteerd. Ook blijkt dat sommige fitnessondernemers dit op een reactieve manier doen. Met de gedachte mocht er iets aan de hand zijn dan komt de klant vanzelf met een terugkoppeling. Hier dient verder onderzoek naar gedaan te worden. Door middel van een kwalitatief onderzoek onder fitness beoefenaars en fitnessondernemers. Over de wijze waarop ondernemers deze methodiek op een goede manier kunnen hanteren en op welke manier de klant het persoonlijk contact waardeert.

Tot slot dient het aspect “mentale doelen” uit de theorie van Lagrosen en Lagrosen (2007) verder onderzocht te worden. Uit de literatuur blijkt dat dit aspect van belang is voor de klanttevredenheid in de fitnessbranche. Mensen gebruiken fitness om een mentale verandering te bewerkstelligen, bijvoorbeeld het zelfbeeld verbeteren. Echter blijkt uit de resultaten dat dat fitnessondernemers in het budget en middensegment de deskundigheid niet hebben om de klant op dit aspect te helpen. Een vervolgonderzoek zou zich hier op moeten richten door te kijken op welke manier fitnessondernemers wel in kunnen spelen op de mentale veranderingen van de klanten en ze hierbij uiteindelijk wel kunnen helpen.

# 7. Aanbeveling

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen van het onderzoek naar voren. De aanbevelingen worden gedaan aan NL Actief voor het verbeteren van de klanttevredenheid en retentie voor de klanten van NL Actief. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de analytische hoofdvraag: *Welke positieve en negatieve punten met het oog op de ontwikkeling van een tool voor verbetering van klantretentie komen naar voren uit de resultaten ten aanzien van de wijze waarop ingespeeld wordt en kan worden op klanttevredenheid en retentie?*In dit onderzoek is een concept retentietool ontwikkelt (zie bijlage 2), waar in de toekomst op voortborduurt kan worden. Hieronder volgen de aanbevelingen waarop het concept gebaseerd is.

## 7.1 Aanbeveling 1

***Stel voor het persoonlijk contact met klanten een protocol op met richtlijnen ten behoeve van de verzameling en verwerking van managementinformatie over klant tevredenheid en retentie.***  
  
Uit de resultaten en de daarbij behorende conclusie komt naar voren dat fitnessondernemers persoonlijk contact prefereren om klanttevredenheid in kaart te brengen. De retentietool bestaat momenteel uit een valide meetinstrument, namelijk een vragenlijst die de variabele klanttevredenheid en retentie op een juiste manier meet. Echter zitten de meeste ondernemers niet te wachten op een vragenlijst en geven ze de voorkeur aan persoonlijk contact. Uit dit onderzoek blijkt dat de ondernemers het persoonlijke contact niet op een consistente manier doen. Veel fitnessondernemers doen dit op een reactieve manier met de gedachte als er iets mis is dan komen de klanten vanzelf wel naar ons toe. Voor de verbetering van klantretentie, dient deze trend verandert te worden. Het persoonlijk contact protocol kan als leidraad worden gebruikt, waarmee fitnessondernemers en medewerkers meer proactief en gestructureerd informatie kunnen verzamelen uit het persoonlijk contact met de klant. Dit met als resultaat dat er effectiever gebruik gemaakt kan worden van persoonlijk contact.  
  
Het persoonlijk contact protocol biedt handvaten om van begin (bij nieuwe klant) tot uitschrijving, tot langdurige klant als fitnessondernemer effectief informatie te verzamelen t.b.v. inzicht verkrijgen in klanttevredenheid en retentie. Het protocol geeft uitwerking en richtlijnen van verschillende onderdelen, die naar behoefte ingezet kunnen worden door de fitnessondernemer en zijn medewerkers:

* Behoeftegesprekken
* Exitgesprekken
* Voortgangsgesprekken

Binnen het protocol is rekening gehouden met toepasbaarheid en toegankelijkheid om zoveel mogelijk efficiëntie en resultaat te behalen. De verschillende onderdelen zijn in concept uitgewerkt. Indien een fitnessondernemer meer verdieping zoekt, is dit mogelijk door meer complexe en uitgebreidere vragenstelling te definiëren. Zie ook aanbeveling 2.

### 7.1.1 Behoeftegesprek

Binnen het behoeftegesprek dient er een koppeling gemaakt te worden tussen de behoefte van de klant en de diensten die het centrum aanbiedt. Het behoeftegesprek is aan de hand van aspecten van Jan Middelkamp opgesteld (Middelkamp et al 2013). Deze aspecten bevatten verschillende vragen die aangevuld zijn met de kwaliteitsdimensies van Lagrosen en Lagrosen(2007).

Door middel van het behoeftegesprek is het mogelijk een persoonlijk plan voor de klant op te stellen. Het persoonlijk plan varieert van enkel een plan m.b.t. het persoonlijk contact proces tot een uitgebreid plan waarin een trainingsprogramma op maat is opgenomen. Dit is afhankelijk van het segment waarin het fitnesscentrum acteert en de wensen van de fitnessondernemer. In de bijlage is een voorbeeld opgenomen.

### 7.1.2 Exitgesprek

Het doel van het exitgesprek kan tweeledig zijn; enerzijds dient uit dit gesprek te blijken waarom iemand opzegt, zodat hier in de toekomst op ingespeeld kan worden. Anderzijds is het mogelijk dat een potentiele opzegging bij een dergelijk gesprek, alsnog geholpen kan worden en op die manier de opzegging niet wordt doorgezet. In het retentietool concept is omschreven wanneer en hoe een dergelijk gesprek plaats kan vinden en welke vragen hierin gesteld kunnen worden. Het exitgesprek kan op verschillende manieren vormgegeven worden. Bij voorkeur vindt dit plaats face-to-face wanneer een klant zicht uitschrijft aan de balie. Indien een klant uit geen behoefte te hebben aan een dergelijk gesprek kan gebruik worden gemaakt van de methode omschreven in aanbeveling 2.

### 7.1.3 Voortgangsgesprek

Voor het in kaart brengen van de tevredenheid van de klant, op verschillende vlakken, kan een voortgangsgesprek worden ingezet. Dit is tevens een krachtige methode om potentiele opzeggingen tijdig te herkennen en mogelijk te vermijden.

In het protocol (zie “meetmoment” in de retentietool) wordt omschreven wanneer een dergelijk gesprek ingezet dient te worden, dit kan aan de hand van meerdere variabele:

* Op basis van frequentie (om de x zoveel weken/maanden etc)
* Op basis van data over de frequentie van bezoek (bijv. Bij 4 weken niet geweest)
* Op verzoek van klant
* Naar inzicht van een medewerker

Het doel van het gesprek is achterhalen in hoeverre de klant tevreden is over het fitnesscentrum en over zijn/haar eigen voortgang betreffende de vooropgestelde doelen. Dit voortgangsgesprek kan op meerdere manieren vormgegeven worden:

* Wanneer er voldoende tijd en rust voor nodig is kan dit gesprek worden ingepland in samenspraak met de klant.
* Indien het wordt ingezet als korte status update, kan dit ook op de vloer plaatsvinden op het moment dat een klant aanspreekbaar is.
* Bij binnenkomst of voor vertrek van een klant.

Vervolgens dient ervoor gezorgd te worden dat de werknemers ditzelfde maandelijks achterhalen dus of de klant tevreden is over het behalen van de doelen en het fitnesscentrum. Dit kan door actief en minimaal één keer in de maand naar de klant te stappen.

## 7.2 Aanbeveling 2

**Biedt een alternatief t.o.v. het persoonlijk contact moment**

De benodigde informatie verzamelen middels persoonlijk contact kost tijd en inspanning van zowel de fitnessondernemer als de klant. Om een analyse te kunnen maken van de verzamelde data is het noodzakelijk om vooral zoveel mogelijk data te hebben. Gezien de benodigde tijdsinspanning is het denkbaar dat dit een mogelijke drempel vormt. Daarom is de aanbeveling om voor ieder persoonlijk contact moment minstens 1 alternatief te bieden, die minder tijd van beiden vraagt. In het concept protocol wordt per onderdeel het alternatief omschreven. Dit kan bijvoorbeeld zijn de vragenlijst in papieren vorm te laten invullen of digitaal te mailen naar de klant.

Tevens kan deze vragenlijst als hulpmiddel worden gebruikt indien verdieping gewenst is binnen een persoonlijk contact moment om klanttevredenheid te achterhalen. In het protocol wordt een uitgebreide vragenlijst als aanvulling of als basis gebruikt voor het persoonlijk contact. De vragenlijst ontwikkeld in het voorgaande onderzoek van Kathmann (2018) is getest en valide verklaard.

## 7.3 Aanbeveling 3

**Maak feedback krijgen makkelijk voor de fitnessondernemer en geven aantrekkelijk voor de klant**  
7.3.1 Feedback geven belonen  
Om zoveel mogelijk feedback te verzamelen kan het lonen een tegenprestatie te bieden bij het feedback geven. Bijvoorbeeld: na het invullen van een vragenlijst of mail krijgt de klant een presentje (denk aan bidon), een service (denk aan zonnebank sessie) of zelfs een gratis personal training. Dit kan ook bij het exitgesprek toegepast worden, daar dient dan een cadeau, niet gerelateerd aan het fitnesscentrum, toegepast te worden om de klant met een goed gevoel weg te laten gaan en zo mogelijk de kans op aanbevelingen te vergroten. Denk hierbij aan een tegoedbon of anders.   
  
7.3.2 Feedback vragen makkelijk maken  
Om de drempel zo laag mogelijk te maken voor de fitnessondernemer om feedback te vragen en voor de klant om feedback te geven, dient er een klant-en-klaar snel concept te liggen, dat direct toepasbaar is. Hiervoor dient geen kundig personeel of tijd nodig te zijn om dit te kunnen gebruiken.

Het voorstel is om een aantrekkelijke paal neer te zetten waarop 3 grote knoppen aanwezig zijn met daarop een emoticon. De vraag die erboven staat is ‘hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanraadt?’. De mogelijke antwoorden zijn uitgebeeld in de vorm van 3 emoticons, waarbij iedere emoticon staat voor een range binnen de NPS. Hierbij dient opgemerkt te worden dat een nadeel van een dergelijke directe methode is, dat het weinig valide kan worden geacht. Echter biedt het een eenvoudige, directe manier om snel veel data te verzamelen, dit ter ondersteuning van de mogelijkheden binnen het protocol. De NPS laat zien hoeveel ambassadeurs er zijn in het fitnesscentrum, wat ingezet kan worden t.b.v. marketing.

## 7.4 Aanbeveling 4

**Documenteer de verzamelde data die voortvloeit uit de klantcontacten.**

Zoals uit de resultaten en de conclusie blijkt dat veel fitnessondernemers de verkregen informatie omtrent klanttevredenheid en retentie niet of nauwelijks documenteert. Wanneer ze persoonlijk contact met klanten hebben worden opmerkingen in het achterhoofd gehouden en niet opgeslagen. Het is zaak voor de ondernemers om de verkregen informatie op te slaan, zodat het voor alle medewerkers inzichtelijk is. Hierdoor is iedereen op de hoogte van bijvoorbeeld een klacht of aandachtspunten voortkomend uit klantfeedback. Sommige ondernemers maken gebruik van een CRM-Systeem en voor hen is het zaak om de informatie die gekregen wordt hierin op te slaan. Voor de ondernemers die geen gebruik maken van een CRM-systeem is in de retentietool bij verschillende aspecten een invul opzet gemaakt. Hierdoor kunnen ze de gekregen informatie direct opslaan in het bestand en is het voor iedereen inzichtelijk. Dit komt uiteindelijk de klantbeleving ten goede aangezien alle medewerkers hierdoor bij deze informatie kunnen en hierdoor klanten een betere dienstverlening kunnen verzorgen. Wanneer de gekregen informatie structureel opgeslagen wordt, kunnen er uiteindelijk ook analyses gedaan worden om de services van het fitnescentrum te optimaliseren. Bijvoorbeeld wanneer blijkt uit een analyse van verschillende feedback dat 20 mensen de hygiëne van het sanitair niet goed vinden kan er geconcludeerd worden dat dit verbeterd dient te worden.

# Literatuurlijst

Bleijenbergh, I. L. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma.

Chang, K., & Chelladurai, P. (2003). System-based quality dimensions in fitness services: development of the scale of quality. *The Service Indsutries Journal*, *23*(5), 65-83.

Christensen, J.B. (2017) Next-generation net promoter, Lulu.com

Cronin, J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF vs SERVQUAL Reconciling Performance-Based and

Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. van de. (2015). Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding. Amsterdam: Boom Lemma.

Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde.* Boom Lemma uitgevers.

Florea, N, Tănăsescu, D. & Duică, A. (2018). Enabling Customer-Centricity and Relationship Management using Net Promoter Score. Valahian Journal of Economic Studies. 9. 115-126. 10.2478/vjes-2018-0023.

Gratton, C., Jones, I., & Robinson, T. (2011). Onderzoeksmethoden voor sportstudies: tweede druk. Londen: Uitgeverij Routledge

Hover, P & Van Eldert, P(2019). Fitnessbranche in Nederland. Geraadpleegd op 13-09-2019 van: <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9304&m=1546971033&action=file.download>

Kathmann,K (2018) *Retentie binnen de fitnessbranche (afstudeeropdracht).* Sport, Gezondheid en Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing service quality: an international journal*, *17*(1), 41-53.

Martens, W. (2016) *Retentie in de fitnessbranche* (afstudeeropdracht). Sport, Gezondheid en Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen*.*

Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek : praktijk en theorie.* Amsterdam: Boom.

Middelkamp, J., Wolfhagen, P., & Steenbergen, J. (2013). Klantenbehoud in fitnessclubs: praktische retentie tools voor managers. Nijmegen: BlackBox-Fitness Publishers.

NL Actief. (z.d). NL Actief. Geraadpleegd op 13-09-2019 van: [www.nlactief.nl](http://www.nlactief.nl)

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, *64*(1), 12.

Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. American Marketing Association

Philip, G., & Hazlett, S. A. (1997). The measurement of service quality: a new PCP attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, *14*(3), 260-286.

Polyakova, Olga, and Mohammed T. Mirza. "Service quality models in the context of the fitness industry." *Sport, Business and Management: An International Journal* 6.3 (2016): 360-382.

Presearch(2019) Wat zegt de net promoter score. Geraadpleegd op 18-1-20 van : <https://www.presearch.nl/blog/wat-zegt-de-net-promoter-score/>

Remmers, N. & Groenland, E. (2006). De steekproeftrekking en de selectie van respondenten in commercieel kwalitatief onderzoek. KWALON 33, 11(3), 21-26.

Scanlan, T. K., Russell, D. G., Scanlan, L. A., Klunchoo, T. J., & Chow, G. M. (2013). Project on elite athlete commitment (PEAK): IV. Identification of new candidate commitment sources in the sport commitment model. *Journal of sport and exercise psychology*, *35*(5), 525-535.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Den Haag: LEMMA.

Zanten, K. van, Montijn, F., Boer, M. de, Veen, G. van der, & Lokerman, J.W. (2010). Aangenaamkennismaken met de fitnessklant: verslag van het project Fitness in Beweging. Syntens.

Zineldin, M., The royalty of loyalty: CRM, quality and retention Journal of consumer marketing, pp. 430 -437, 2006

# Bijlage 1. Interviewguide

|  |  |
| --- | --- |
| Instructie voor interviewer | |
|  | Ik wil u bedanken voor het deelnemen aan dit interview. Dit interview is geheel anoniem. |
| Doel van dit onderzoek | NL Actief is bezig met het vormgeven van een retentietool die praktisch uitvoerbaar is voor de fitnessondernemer. Om dit te achterhalen onderzoek ik op welke wijze fitnessondernemer op dit moment data verzamelen om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen, wat er ontbreekt en wat jullie nodig hebben om dit te verbeteren.  In dit interview komen de onderwerpen klanttevredenheid en retentie aanbod. |
| Aangeven dat onderzoek anoniem is | Bij het verwerken van de gegevens blijven uw gegevens anoniem. |
| Aangeven dat het onderzoek opgenomen | Om alle gegevens van de interviews te verwerken wordt het opgenomen. Het interview wordt letterlijk uitgetypt omdat je het niet allemaal kunt meeschrijven en later weer interpreteren zoals bedoeld .Heeft u hier bezwaar tegen? |

|  |  |
| --- | --- |
| Klanttevredenheid & Retentie | |
|  | Uit eerder onderzoeken is gebleken dat klanttevredenheid grote invloed heeft op retentie en daarom wil ik achterhalen op welke wijze u informatie vergaart van uw klanten omtrent de tevredenheid en retentie. Allereerst ga ik een aantal vragen stellen over een aantal aspecten over klanttevredenheid en vervolgens over retentie. |

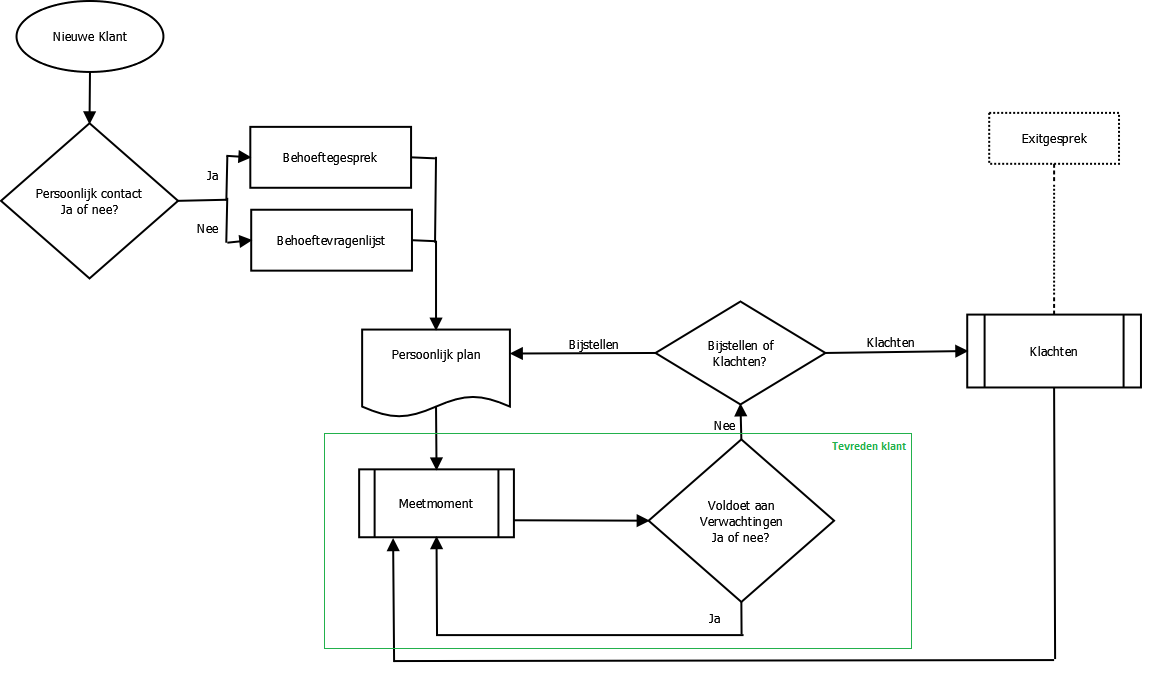
|  |  |
| --- | --- |
| Kern Klanttevredenheid  Uit vorige onderzoeken blijkt klanttevredenheid een van de belangrijkste aspecten is voor retentie.  Vandaar dat ik dit onderwerp eerst met u wil behandelen. | |
| Standaard doorvragen :   * Kan je daar een voorbeeld van geven? * Waar blijkt dat uit? | |
| Klanttevredenheid | * **In hoeverre brengt u momenteel klanttevredenheid in kaart?**   Op welke wijze verzamelt u informatie ?  **(Brengt klanttevredenheid in kaart)**   * Welke aspecten van klanttevredenheid verzamelt u informatie over? * Wat weet u precies hierover? * Hoe weet/meet u dit dan? * Over welke aspecten nog niet?   + >Waarom niet?   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (**Brengt klanttevredenheid niet in kaart)**   * Waarom niet? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? |
| Kwaliteitsdimensies klanttevredenheid | |
| Uit eerder onderzoek blijkt dat Klanttevredenheid een van de belangrijkste aspecten is van retentie. Klanttevredenheid wordt met name beïnvloedt door  de mate waarin klanten kunnen werken aan fysieke verandering, mentale verandering en of ze plezier ervaren binnen het fitnesscentrum waar ze lid van zijn. Daarom ben ik geïnteresseerd in hoeverre u op deze aspecten inzicht vergaart. | |
| Aspect Fysieke verandering | *De verandering van het lichaam zoals afvallen, gespierder worden of revalideren na een operatie doormiddel van fitness*   * In hoeverre brengt u in kaart of een klant zijn fysieke doelen kan bereiken in uw fitnesscentrum?   **(Brengt wel in kaart)**   * Op welke wijze vergaart u hier informatie over? * Wat doet u met deze informatie? * Wat ontbreekt er voor u nog aan om informatie te verzamelen?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * Zou het voor u meerwaarde hebben om de tevredenheid op basis van de fysieke verandering in kaart te brengen? * Waarom heeft dit wel of geen meerwaarde? * Ziet u wel mogelijkheden om tevredenheid over uw faciliteiten in kaart te gaan brengen binnen uw fitnesscentrum? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? * Wat heb je nodig om het wel in kaart te brengen |
| Aspect Mentale verandering | *De klanten die gebruik maken van fitness om de mentale status (bv. het zelfbeeld te verbeteren*   * In hoeverre brengt u in kaart of een klant zijn mentale doelen kan bereiken in uw fitnesscentrum?   (**Brengt wel in kaart)**   * Op welke wijze vergaart u hier informatie over? * Wat doet u met deze informatie? * Wat ontbreekt er voor u nog aan om dit in kaart te brengen?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * Zou het voor u meerwaarde hebben om de tevredenheid op basis van de mentale verandering in kaart te brengen? * Waarom heeft dit wel of geen meerwaarde? * Ziet u wel mogelijkheden om tevredenheid over uw faciliteiten in kaart te gaan brengen binnen uw fitnesscentrum? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? * Wat heb je nodig om het wel in kaart te brengen |
| Aspect Plezier | *De voldoening die de klanten haalt uit de fysieke activiteiten en de sociale interactie met andere klanten en het personeel*   * In hoeverre brengt u in kaart of een klant plezier heeft in/voldoening haalt uit de fysieke activiteiten en interactie met andere klanten en het personeel in uw fitnesscentrum?   (**Brengt wel in kaart)**   * Op welke wijze vergaart u hier informatie over? * Wat doet u met deze informatie? * Wat ontbreekt er voor u nog aan om dit in kaart te brengen?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * **Zou het voor u meerwaarde hebben om de tevredenheid op basis van plezier in kaart te brengen?** * **Waarom heeft dit wel of geen meerwaarde?** * Ziet u wel mogelijkheden om tevredenheid over uw faciliteiten in kaart te gaan brengen binnen uw fitnesscentrum? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? * Wat heb je nodig om het wel in kaart te brengen? |
| Enablers klanttevredenheid | |
| Om deze drie aspecten te beïnvloeden zijn er twee dimensies van belang namelijk de technische en relationele competenties binnen het fitnesscentrum waar ze lid van zijn. De technische competenties zijn de faciliteiten van het centrum en de relationele competenties hebben betrekking op het personeel. Daarom ben ik geïnteresseerd in hoeverre hier inzicht in is binnen uw organisatie. | |
| Aspect Technische competenties | Dit heeft betrekking op alle faciliteiten van het fitnesscentrum.  Denk aan de apparaten, kleedkamers, sanitair en de ruimte.  In hoeverre brengt u in kaart hoe tevreden de klanten zijn over uw faciliteiten?  **(Brengt wel in kaart)**   * Op welke wijze vergaart u hier informatie over? * Wat doet u met deze informatie? * Wat ontbreekt er voor u nog aan om dit in kaart te brengen?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * **Zou het voor u meerwaarde hebben om de tevredenheid over de faciliteiten in kaart.** * **Waarom heeft dit wel of geen meerwaarde?** * Ziet u wel mogelijkheden om tevredenheid over uw faciliteiten in kaart te gaan brengen binnen uw fitnesscentrum? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? * Wat heb je nodig om het wel in kaart te brengen? |
| Aspect Relationele competenties | Dit aspect heeft betrekking het vermogen van het personeel om de klanten te helpen door middel van vriendelijkheid, empathie.  In hoeverre brengt u in kaart hoe tevreden de klanten zijn over de hulp, vriendelijkheid en empathie van het personeel?  **(Brengt wel in kaart)**   * Op welke wijze vergaart u hier informatie over? * Wat doet u met deze informatie? * Wat ontbreekt er voor u nog aan om dit in kaart te brengen?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * **Zou het voor u meerwaarde hebben om de tevredenheid over het personeel in kaart te brengen?** * **Waarom heeft dit wel of geen meerwaarde?** * Ziet u wel mogelijkheden om tevredenheid over uw faciliteiten in kaart te gaan brengen binnen uw fitnesscentrum? * Wat ontbreekt er voor u aan om dit in kaart te brengen? * Wat heb je nodig om het wel in kaart te brengen? |

|  |  |
| --- | --- |
| Kern Retentie  Nu gaan wil ik graag hebben over retentie.   *We vragen steeds naar hoe je iets doet in de dagelijkse praktijk. Daarbij maakt het niet uit of u dit zelf voor uw rekening neemt, of een collega. Het gaat om het beleid en de werkwijze van uw onderneming/vestiging.* | |
| Retentie Algemeen | * In hoeverre heeft u op dit moment inzicht op de kans dat een klant blijft/vertrekt (dus voordat hij/zij daadwerkelijk vertrekt)?   + Stel een klant schrijft zich uit als lid. Heeft u dat dan zien aankomen? Of: had u dit kunnen zien aankomen? * Zo ja: Waarop, op welke informatie, is dit inzicht gebaseerd?   + Wat maakt dat u dit had zien aankomen?   + Welke informatie verzamelt u actief over retentie? * Zo nee: Wat is de reden dat u hierin op voorhand geen inzicht heeft? |
| Aspect IM Model  Personal investments | Een aspect van retentie is de persoonlijk investering die een klant steekt in het fitnesscentrum. Denk hierbij aan de abonnementskosten.  **(Brengt wel in kaart)**     * In hoeverre heeft u in kaart hoeveel tijd en geld de klanten steken in uw sportschool? * Hoe verzamelt u deze informatie? * Wat doet u met deze informatie?   **(Brengt niet in kaart)**   * Waarom niet? * Wat ontbreekt er voor u aan om hier geen informatie over te vergaren? * Wat zou u nodig hebben om het voor u mogelijk te maken deze informatie te vergaren? |
| Aspect IM Model  Personal Alternatives | Een ander aspect van retentie zijn de alternatieven die een klant heeft. BV ander sportaanbod bij bv fitnesscentra en sportverenigingen in de omgeving, maar mogelijk ook andere (vrijetijds)activiteiten.   * Heeft u zicht op uw concurrenten? Weet u welke alternatieven een klant heeft? Bv. concurrerend sportaanbod en concurrerende vrijetijdsactiviteiten in de omgeving.   **( Brengt wel in kaart)**   * Wat weet u dan precies van de concurrentie? Bv businessmodel? USPs? Hoeveel mensen er gebruik van maken of overstappen? * Wat doet u met deze informatie? * Op welke manier probeer u met dit fitnesscentrum jezelf te onderscheiden?   **( Breng niet in kaart )**   * Waarom niet? * Zou het voor u meerwaarde hebben om dit in kaart te brengen? * Wat ontbreekt er voor u aan om hier geen informatie over te vergaren? * Wat zou u nodig hebben om het voor u mogelijk te maken deze informatie te vergaren? |

|  |  |
| --- | --- |
| Methodieken om klanttevredenheid en retentie in kaart te brengen.  Op basis van de literatuur is er gekeken naar welke methodieken er momenteel al worden gebruikt om klanttevredenheid in kaart te brengen om retentie te verhogen. Daarom ben ik benieuwd wat jij van de volgende drie methodieken vindt. ? | |
| Behoeftegesprekken | Stel er komt een nieuw lid om zijn of haar wensen en behoefte te bepalen  Maak je gebruik van een behoeftegesprek   * Ben je bekend met deze methodiek? * Heb je er een beeld bij? Zo ja wat is dan je beeld? * Wat vind je er van?   Wel beeld.  Wat is het beeld? Beoordeling   * Wat vind u van deze methodiek? * Is deze praktisch toepasbaar?   Geen beeld  ( kader uit theoretisch kader uitleggen. )   * Aanleiding; Hoe is de klant in contact gekomen met het fitnesscentrum? * Verleden: Heeft de klant eerder fitness beoefend bij een andere sportschool? Wat was de reden dat hij/zij hier weg is gegaan? * Motief: Met welke reden wil de klant gaan sporten bijvoorbeeld afvallen of gespierder worden? * Doelen: Welke doelen wil de klant bereiken en binnen welk tijdsbestek? * Motivatie: Welke aspecten van fitness vindt de klant het leukst en welke niet? Op welke wijze wil de klant geholpen worden? * Activiteiten: Welke fitnessvormen spreekt de klant aan en op welke dagen wil de klant sporten * Wat vind u van deze methodiek? * Is deze praktisch toepasbaar bij u fitnesscentrum? * Vind je dat deze methodiek meerwaarde heeft? |
| Exitgesprekken | Exitgesprekken. Wanneer iemand aangeeft de fitnessclub te verlaten. Dit zorgt ervoor dat je in kaart brengt wat verbeterpunten van uw fitnesscentrum zijn.   * Wat vind u van deze methodiek? * Is deze praktisch toepasbaar bij u fitnesscentrum? * Vind je dat deze methodiek meerwaarde heeft? |
| Net promotor score | **Methode om klanttevredenheid in kaart te brengen d.m.v. een vraag**  ***Hoe waarschijnlijk is het dat (naam van uw fitnesscentrum) zou aanbevelen aan een vriend of collega?”***  **Score 1 (t/m) 10 | 1= laag 10= hoog**   * Wat vind u van deze methodiek? * Is deze praktisch toepasbaar bij u fitnesscentrum? * Vind je dat deze methodiek meerwaarde heeft? |
| Slotvraag | NL actief heeft de ambitie om op basis van deze onderzoeksresultaten een tool te ontwikkelen om klantbehoud/retentie te vergroten met behulp van data oftewel managementinformatie. Ik ben daarom tot slot van dit interview heel benieuwd naar uw visie op zo’n retentietool.   * **Hoe zou zo’n tool er volgens u uit kunnen/moeten zien?** * Heeft u specifieke wensen en behoefte voor deze tool? * Wat verwacht u van zon tool? Wat zijn de minimale eisen waar het aan moet voldoen? Welke informatie moet het u opleveren? * Wanneer zou jij het in de praktijk ook daadwerkelijk gebruiken? * Hoe dient volgens u een retentie tool eruit te zien die u ook daadwerkelijk in de praktijk zou toepassen? |
| SLOT | Bedankt voor u tijd |

# Bijlage 2. Concept Retentietool

De retentietool is onderstaand schema visueel weergegeven. Deze beschrijft het proces van nieuwe klant tot aan tevreden klant tot aan een eventuele exit. In het proces zijn de persoonlijk contact momenten beschreven of alternatieven geboden indien persoonlijke contact niet mogelijk of niet gewenst is.



Hieronder worden de verschillende stappen uit het schema toegelicht.

A picture containing game, sport, table, mirror

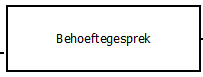
Description automatically generated

Het schema begin bij een nieuwe klant die bij zich bij het fitnesscentrum

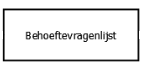
inschrijft.



Vervolgens is het de vraag of er persoonlijk contact mogelijk is met de nieuwe klant en of er een medewerker aanwezig is die deskundig genoeg is om een behoefte gesprek af te nemen. Wanneer dit het geval is wordt er een behoefte gesprek afgenomen.

**Uit het behoefte gesprek dient te worden gehaald welke behoefte een klant heeft en welke verwachting ze hebben van het fitnesscentrum. Het format is zo ingericht dat wanneer er geen CRM Systeem aanwezig is dit bestand gebruikt kan worden om de informatie op te slaan.

|  |  |
| --- | --- |
| Gebruiker    *Voeg foto toe* | Naam: \_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Abonnement nummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Telefoonnummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Aspect | **Vragen** |
| Aanleiding | Hoe ben je als klant in contact gekomen met ons fitnesscentrum? |
| * Internet * Flyer * Via aanbeveling * Advertentie * Overige, namelijk \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Verleden | Heeft de klant eerder fitness beoefend bij een andere sportschool? Wat was de reden dat hij/zij hier weg is gegaan? |
|  |
| Motief | Met welke reden wil de klant gaan sporten ? |
| * Afvallen * Fitter worden * Revalideren * Kracht opbouwen * Zelfbeeld verbeteren * Anders, namelijk\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Doelen | Welke doelen wil de klant bereiken en binnen welk tijdsbestek?  *(Doelen smart definiëren)* |
|  |
| Motivatie | Welke aspecten van fitness vindt de klant het leukst en welke niet? Op welke wijze wil de klant geholpen worden? Welke wijze van contact prefereert de klant? |
|  |
| Activiteiten | Welke fitnessvormen spreekt de klant aan en op welke dagen wil de klant sporten? |
|  |
| Meetmomenten | Als Fitnesscentrum plannen we één keer per …. weken een meetmoment in. Hoe wordt het meetmoment vormgegeven: |
| * *Voortgangsgesprek op locatie* * *Voortgangsgesprek telefonisch* * *Per mail* * *Op papier* |
| Stok achter de deur | Hoe mogen wij als sportschool contact met je opnemen als blijkt dat je een x aantal dagen niet bent geweest (Motivatie verlies)? |
|  |

**

Mocht het omwille van tijdgebrek of deskundigheid niet mogelijk zijn om het behoeftegesprek af te nemen is er ook mogelijkheid om te kiezen voor de behoeftevragenlijst. Dit kan er als volgt uitzien:

|  |  |
| --- | --- |
| Gebruiker    *Voeg foto toe* | Naam: \_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Abonnement nummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Telefoonnummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Aanleiding | Hoe bent u in contact gekomen met ons fitnesscentrum? |
| * Internet * Flyer * Via aanbeveling * Advertentie * Overige, namelijk \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Verleden | Heeft u eerder fitness beoefend bij een andere sportschool? Wat was de reden dat u hier weg bent gegaan? |
|  |
| Motief | Met welke reden wilt u gaan sporten ? |
| * Afvallen * Fitter worden * Revalideren * Kracht opbouwen * Zelfbeeld verbeteren * Anders, namelijk\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Doelen | Welke doelen wilt u bereiken door middel van fitnes en binnen welk tijdsbestek? |
|  |
| Motivatie | Welke aspecten van fitness vindt u het leukst en welke niet? Op welke wijze wilt u geholpen worden? Welke wijze van contact prefereert u? |
|  |
| Activiteiten | Welke fitnessvormen spreekt u het meest aan en op welke dagen wil de klant sporten? |
|  |
| Meetmomenten | Als Fitnesscentrum plannen we één keer per …. weken een meetmoment in. Hoe wilt u dat we dit meetmoment bij u afnemen: |
| * *Ik wil een voortgangsgesprek op locatie* * *Ik wil een voortgangsgesprek telefonisch* * *Ik wil dit per mail doen* * *Ik wil dit doormiddel van een vragenlijst* |
| Stok achter de deur | Hoe mogen wij als sportschool contact met u opnemen als blijkt dat je een x aantal dagen niet bent geweest? |
|  |

**In het persoonlijk plan worden de afspraken met de klant vastgelegd. Dit is de documentatie van het behoeftegesprek of vragenlijst. Afhankelijk van het toegepaste CRM systeem bij een fitnessondernemer, dient de vragenlijst in zijn geheel of enkel de uitkomsten opgeslagen te worden in het systeem. Mocht het CRM systeem ontbreken kan de invul tabel gebruikt worden en opgeslagen worden in een Excel of Word document. Dit persoonlijk plan kan uitgebreid worden door trainingsschema op te stellen en met de gegevens van uitgevoerde nul meting van het fysieke gestel t.b.v. de monitoring van de voortgang. Het persoonlijk plan dient als leidraad voor de verdere meetmomenten.

**In het meetmoment worden de huidige ervaringen getoetst aan de verwachtingen zoals gedefinieerd in het persoonlijk plan. Het moment kan worden ingezet :

* Op basis van de voor gedefinieerde frequentie (Zie persoonlijk plan).
* Op basis van data over de frequentie van bezoek ( bijvoorbeeld als iemand 4 weken niet geweest is).
* Op verzoek van klant.
* Naar inzicht van medewerkers

Het meetmoment kan op verschillende manieren uitgevoerd worden:

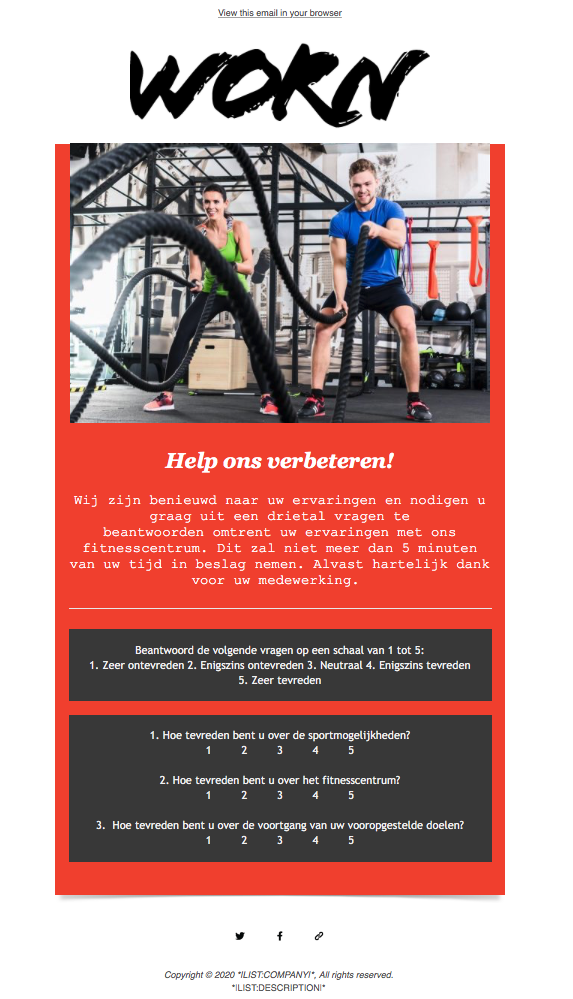
*Optie I: Voortgangsgesprek*In dit voortgangsgesprek haal je de antwoorden op van de vragen hoe tevreden de klant is over het behalen van zijn of haar doelen en over het fitnesscentrum zelf (hygiëne, sanitair, fitnessapparatuur en de vriendelijkheid van het personeel).

De laagdrempelige vragen zijn zwartgedrukt, de mogelijk verdiepende vragen zijn schuin gedrukt.

|  |  |
| --- | --- |
| Gebruiker    *Voeg foto toe* | Naam: \_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Abonnement nummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Telefoonnummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| De laagdrempelige vragen zijn zwartgedrukt, de mogelijk verdiepende vragen zijn schuin gedrukt. | |
| Fitness  Algemeen | * **Hoe gaat het sporten?**   + *Wat gaat er wel goed?*   + *Waarom gaat dat goed?*   + *Wat gaat er niet goed?*   + *Waarom wil dat niet lukken?* |
|  |
| Doelen | * **Hoe gaat het met de vooropgestelde doelen?**   + *Wat gaat er wel goed?*   + *Waarom gaat dat goed?*   + *Wat er niet goed?*   + *Waarom wil dat niet lukken?* |
|  |
| Kwaliteit Fitnesscentrum | **Wat vind je van het fitnesscentrum?**   * + *Wat vind je van het personeel?*   + *Wat vind je van de hygiëne?*   + *Wat vind je van de sanitaire voorzieningen?* |
|  |
| Testmomenten | **Fysieke testmomenten** Hier wordt de voortgang van de doelen gemeten aan de hand van de fysieke testen die eventueel aan het begin zijn gedaan.  *(Niet uitgewerkt is wel van belang voor retentie, maar valt buiten de kaders van dit onderzoek en dient verder uitgewerkt te worden door deskundigen.)* |
| Aandachtspunten | ***(bijzondere opmerkingen die uit het gesprek komen)*** |

*Optie II: Mail*

*Om per mail de vragen beantwoord te krijgen als hoe tevreden is de klant is over het behalen van zijn of haar doelen en over het fitnesscentrum zelf (hygiëne, sanitair, fitnessapparatuur en de vriendelijkheid van het personeel). Kan er gekozen worden uit de bijvoorbeeld volgende voorbeeld.*



*Optie III: Vragenlijst*

Indien gewenst of nodig geacht kan gebruik worden gemaakt van de vragenlijst van Kathmann (2018) die al een vragenlijst heeft ontwikkeld voor NL Actief.

*Aanvullend meetmoment: Netto Promotor Score (NPS)*

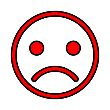
De NPS kan als aanvullend meetmoment ingezet worden en is simpel uit te voeren door een tablet op een tafel te zetten bij de ingang van het fitnesscentrum. Vervolgens wordt de vraag; *“In hoeverre zou jij [Fitnesscentrum x] aanbevelen bij een vriend of vriendin?”.* De klanten kunnen uit 3 opties kiezen namelijk:



9 en 10 staat voor: Ambassadeurs (de tevreden klanten)



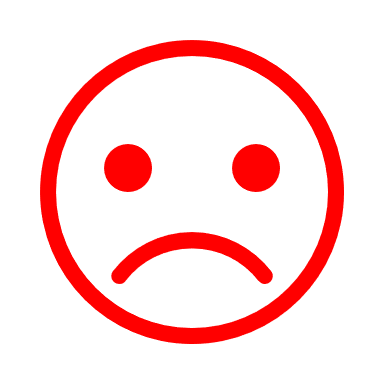
7 en 8 staat voor: de passieve klanten (wel tevreden maar niet dusdanig dat ze je zouden aanbevelen)



1 t/m 6 staat voor: de niet tevreden klanten (zouden voor een slechte mond tot mond reclame kunnen zorgen)

Dit kan er als volgt uit zien:

**In hoeverre zou jij (NAAM van FITNESSCENTRUM) aanbevelen bij een vriend of vriendin?**



**

Bij positieve feedback (ofwel voldoet aan verwachtingen antwoord; ja) voortkomend uit het meetmoment mag de klant worden beschouwd in de fase “tevreden klant”. Eenmaal in deze fase aangekomen dient het meetmoment herhalend plaats te vinden, maar is het verdiepende minder nodig. Wanneer de klant aangeeft tevreden te zijn, dient er kort gecheckt te worden of de klant nog steeds tevreden is.

**Bij negatieve feedback (oftewel voldoet aan verwachtingen antwoord; nee) voortkomend uit het meetmoment dient er gekeken te worden of dit te maken heeft met de voor opgestelde doelen van de klant of dat het een klacht betreft over fitnesscentrum. Indien het te maken heeft met het niet behalen van de doelen dient het persoonlijke plan bijgesteld te worden.

**Indien het te maken heeft met een klacht dient deze genoteerd te worden. Deze klachten dienen genoteerd te worden in het CRM systeem van het fitnesscentrum, zodat deze beschikbaar is voor alle medewerkers. Hierdoor kan er beter geacteerd worden op de klachten.

*\*Het klachtenproces is een verdiepend proces dat binnen de kaders van dit onderzoek niet verder is uitgewerkt.*

**

In dit gesprek dient achterhaalt te worden waarom de klant wil opzeggen en of het fitnesscentrum hier nog iets aan kan doen. Indien het te maken heeft met tekortkomingen van het fitnesscentrum kan hier in de toekomst op ingespeeld worden.

|  |  |
| --- | --- |
| Gebruiker    *Voeg foto toe* | Naam: \_­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Abonnement nummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Telefoonnummer\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| De laagdrempelige vragen zijn zwartgedrukt, de mogelijk verdiepende vragen zijn schuin gedrukt. | |
| Reden voor uitschrijvingen? | **Wat is de reden voor uw uitschrijving?** |
| Verbeterpunten Fitnesscentrum | **Wat hadden wij als fitnesscentrum anders kunnen doen waardoor u wel lid was gebleven?** |
| Fitness  Algemeen | **Wat vond u van het sporten bij ons in het fitnesscentrum?**   * *Wat vond u van het aanbod?* * *Wat was er wel goed?* * *Wat was er niet goed?* * *Heeft u verder nog op of aanmerkingen?* |
|  |
| Doelen | **Wat vond u van de vooropgestelde doelen?**   * *Waren de doelen reëel?* * *Wat vond u er wel of niet goed aan?* |
|  |
| Kwaliteit Fitnesscentrum | **Wat vond je van het fitnesscentrum?**   * + *Wat vond je van het personeel? Wat was hier wel of niet goed aan?*   + *Wat vond u van het apparatuur? Wat was hier wel of niet goed aan?*   + *Wat vind je van de hygiëne? Wat was hier wel of niet goed aan?*   + *Wat vind je van de sanitaire voorzieningen? Wat was hier wel of niet goed aan?* |
|  |