

DEFINITIEVE ANTWOORDEN

Copyright NIMA

Nederlands Instituut voor Marketing
In het hart van de marketing
Assering 188
1187 KL Amstelveen

Correspondentie adres:
Postbus 9072, 1180 MB Amstelveen

Vragen en antwoorden bij de case Keistad Fitness Keigoed!?

Vraag 1 (15 punten) (*Exameneis 2.2.2. Externe factoren/mesofactoren*)

Maak een bedrijfstakanalyse met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter. Maak per concurrentiekracht een analyse en geef een conclusie ten aanzien van de aantrekkelijkheid van de Nederlandse fitnessmarkt.

Antwoordindicatie vraag 1

1. *Macht van de leveranciers: groot, maar neemt af.*
 Top vijf heeft samen 70% van de markt in handen. Echter concurrentie uit China met kwalitatief goede, maar in prijs veel lagere fitnessapparatuur. Overstappen op made in China is gemakkelijk. Er bestaat een kans dat wanneer leveranciers macht proberen uit te oefenen op de afnemers of als zij de prijzen verhogen, dat de afnemers overstappen naar een andere aanbieder, omdat er genoeg aanbieders in de markt zijn. De macht van leveranciers binnen de bedrijfstak is dus beperkt.
2. *Macht van de afnemers: groot, neemt toe.*
 Door de vele verschillende aanbieders in de markt hebben de afnemers meer macht, omdat zij op elk willekeurig moment kunnen switchen van aanbieder (fitnesscentrum). Door internet zijn zij goed op de hoogte van het aanbod.
3. *Dreiging van Substituten: gering, neemt toe.*
 Thuisfitness: mensen kiezen er eerder voor om lekker thuis te sporten voor de TV of op hun eigen fitnessapparatuur, omdat ze zo kosten en tijd besparen. Ook kan het een veiliger gevoel geven om thuis te sporten, omdat men zich bijvoorbeeld schaamt tijdens het sporten of doordat men niet in het openbaar mag sporten vanwege het geloof. Innovaties als de Wii fit, De opkomst van fitness-communities zoals VirtuaGym draagt hier ook aan bij. Games zoals het full-body motion-sensing spel voor de Xbox 360.
4. *Dreiging nieuwe toetreders: gering, neemt toe*
 De fitnessmarkt kent een tamelijk hoge drempel om toe te treden. Steeds hogere barrièrs-to-entry vanwege de benodigde investeringen als gevolg van eisen van de consument en dure high-techapparatuur. Het benodigde vermogen bedraagt tussen 1 en 2 mln. euro. Het kapitaalkrachtige Duitse MacFit heeft zijn oog op Nederland laten vallen en is een geduchte concurrent
5. *Onderlinge concurrentie in de markt: groot, neemt toe.*
 Binnen de markt is er sprake van hevige concurrentie, omdat de fitnesscentra met een eigen aanbod- en of prijsstrategie zich op positieve wijze proberen te onderscheiden van de concurrenten. Er is sprake van verzadiging op de fitnessmarkt. Er is een prijzenoorlog uitgebroken om de gunst van de fitnessklant.

Barriers-to-entry: steeds hogere investeringen benodigd.

Barriers-to-exit: emotionele factoren. Er zijn door de fitnessondernemers grote investeringen gedaan.

Overall conclusie: Alleen de macht van de leveranciers neemt af, alle andere 'krachten' nemen toe waardoor de winstgevendheid in de fitnessbranche op lange termijn onder druk komt te staan. De aantrekkelijkheid van de fitnessbranche neemt af.

Correctoreninstructie

Vraag 1: maximaal 15 punten.

Voor elk genoemd element van het concurrentiekrachtenmodel inclusief een juiste invulling/beschrijving van de kracht en de richting waarin deze gaat (stabiliseert, toe- of afneemt) 2 punten toekennen (5 x 2 = 10 punten). Wordt in het antwoord niet aangegeven in welke richting de desbetreffende kracht gaat (steeds een halve punt aftrekken).

NB. Een kandidaat kan ook in zijn eindconclusie de tendens aangeven waarin de afzonderlijke concurrentiekrachten zich begeven. Indien volledig punten toekennen

- Barrier-to-entry: 1 punt
- Barrier-to-exit: 1 punt

Indien de kandidaat de barrier-to-entry en de barrier-to-exit noemt bij de huidige concurrentie (interne rivaliteit) dan ook punten toekennen (max. 2 punten)

Conclusie/eindoordeel: indien helder en consistent geformuleerd: 3 punten toekennen. Belangrijk is een consistente onderbouwing van het eindoordeel, waarbij het krachtenveld duidelijk wordt beschreven, alsmede de gevolgen hiervan voor de winstgevendheid op lange termijn.

Vraag 2 (10 punten)

(Exameneis 2.2.2. Externe factoren/mesofactoren en 5.2.2. Segmentatie, targetting, positioning)

Bij de strategische analyse deelt men concurrenten dikwijls in 'strategische groepen'.

- a. Porter onderscheidt een aantal strategische factoren dat kan worden gebruikt om de belangrijkste strategische dimensies vast te stellen op basis waarvan strategische groepen kunnen worden onderscheiden. Noem vier factoren (kenmerken) waarmee strategische groepen in de fitnessmarkt kunnen worden onderscheiden.
- b. Teken een positioneringmatrix waarin u de positie van Keistad Fitness en haar concurrenten weergeeft. Geef in uw matrix aan waar de strategische groepen zich bevinden.

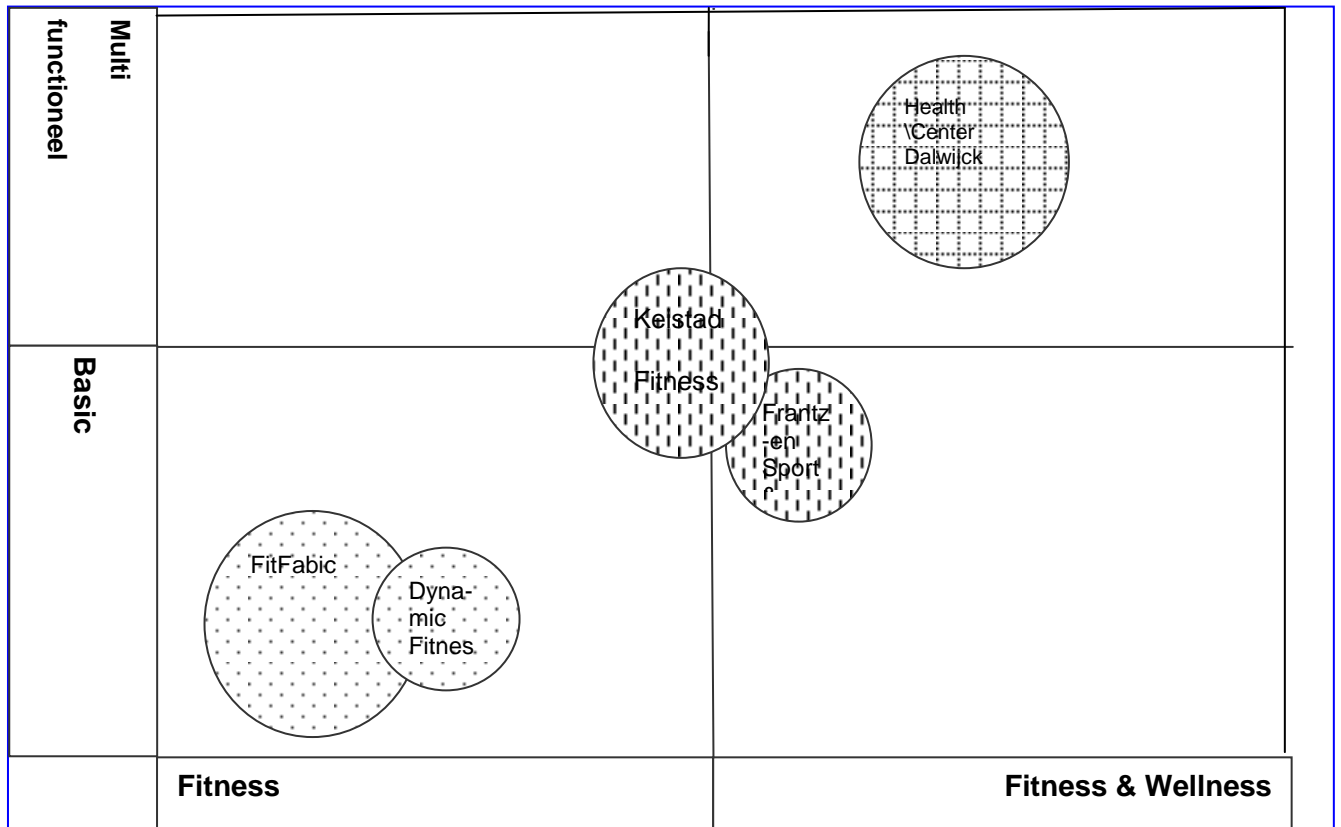
N.B. Benoem de assen als volgt: *basic vs multifunctioneel* op de verticale as en *fitness vs fitness & wellness* op de horizontale as.

Antwoordindicatie vraag 2a

Factoren (kenmerken) waarmee strategische groepen in de fitnessmarkt kunnen worden onderscheiden:

1. de mate van product-marktspecialisatie: specialisatie vs full service
2. het merkimago (A-merken, B/C-merken en private labels)
3. distributiestrategie
4. niveau van de productkwaliteit
5. ondersteunende activiteiten
6. de prijspositie

Antwoordindicatie vraag 2b



Correctoreninstructie

Vraag 2: maximaal 10 punten.

2a. 2 punten

Voor elke correct genoemde factor 0,5 punt toekennen (4x0,5).

Worden meer dan vier factoren genoemd, alleen de eerste vier beoordelen

2b. 8 punten

Beoordelen op positie van de concurrenten en clustering tot strategische groepen:

1 punt voor de matrix

5 punten voor de *juiste* positie van de aanbieders in de *juiste* kwartielen;

2 punten voor de weergave van clusters (zie arcering)

Vraag 3 (15 punten) (*Exameneis 2. Analyse externe omgeving*)

Maak ten behoeve van Keistad Fitness een analyse van de ontwikkelingen in de verschillende (sub)segmenten in de Nederlandse fitnessmarkt in 2009. Beoordeel daarin mede de positie van Keistad Fitness.

Bereken ten behoeve van de analyse (toon uw berekeningen):

- I. De omzetgroei per segment, de totale markt en bij Keistad Fitness.
- II. De kengetallen omzet per m² en omzet per lid, elk zowel per segment als in de totale markt.
- III. De kengetallen omzet per m² en omzet per lid voor Keistad Fitness.

Antwoordindicatie vraag 3

Ad I. - De marktontwikkelingen worden in twee stappen berekend:

eerste stap → het berekenen van de omvang van elk segment en van de totale fitnessmarkt in mln. euro in 2009:

Data per segment Nederland 2009:

	Aantal fitness centra	Gem. aantal leden	Gem. contributie per maand In euro's	Gem. lidmaatschapsduur in maanden	Totaal in mln. euro's
A. Basis totaal.	410	441	26	10	47
- Algemeen/rest	140	940	19	10	25
- Budget	270	250	32,50	10	22
B. Regulier	960	1.000	41	10	393,6
C. Multifunctioneel	300	1650	52	10	257,4
Totaal	1670				698 min.

Tweede stap → het berekenen van de groeipercentages via $5\sqrt{\quad}$ (2009/2004) en $4\sqrt{\quad}$ (2009/2005). De laatste voor het budgetsegment.

Segment/jaar	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Gem. groei per jaar	Tot. groei 04/09
A. –Algemeen -Budget	22	- 2,1				22 25	0 % 64,1 %	0% 1190%
B. Regulier	360					393,6	1,8%	9,3%
C. Multifunctioneel	148					257.4	11,7%	73,9%
Totale markt in euro's	530					698	5,7%	31,7%

Totaal 1670 fitnesscentra X 979,5 (afgerond 980) gemiddeld aantal leden per fitnesscentrum = 1.635.810 totaal aantal leden in Nederland eind 2009.

De groei van de omzet van Keistad van 2004 naar 2009 bedraagt 13,2 % (tabel 3). Binnen het segment regulier (tot. groei 9,3%) heeft zij het dus goed gedaan. In relatie tot de totale markt (31,7%) deed zij het minder goed. De groei van de totale markt kwam echter voor rekening van de (enorme) groei van het budgetsegment en de groei van het segment multifunctioneel.

Ad II. - Data (berekend ad I. en vermeld in de tekst) per segment Nederland 2009:

A Basis/budget: gem. omzet per lid per jaar: B. regulier: gem. omzet per lid per jaar

C. Multi-func.: gem. omzet per lid per jaar

Totaal: _____

Omzet per m²:

A Basis/budget:	47 mln euro: (410 c x 313m ²) =	€366
B. Regulier:	393,6 mln : (960 c x 925 m ²) =	€443
C. Multifunctioneel:	257,5 mln : (300 c x 1425 m ²) =	€602,-
Totaal:	698 mln : (1670 c x 865 m ²) =	€483

Gemiddelde omzet per lid:

A Basis/budget:	26 x 10 = € 260 en 19 x 10 = €190
B. Regulier:	:41 x 10 = €410
C. Multi-funcioneel:	52 x 10 = €520
Totaal:	698 mln : 1.635.810 leden = €427

Oordeel: Het segment Multi functioneel scoort zowel op de omzet per m², als omzet per lid het hoogst en lijkt hierdoor het meest aantrekkelijke segment.

Ad III. Kengetallen Keistad in 2009:

Omzet per m ²	1,1 mln. euro/ 1750 m ² =	€ 629
Omzet per lid	1,1 mln. euro /2059 leden =	€ 534

Oordeel: Keistad scoort met haar kengetallen in dit kader

- duidelijk boven de kengetallen voor de gehele markt (30% hoger bij omzet per m² / 25% hoger bij omzet per lid)
- duidelijk boven de kengetallen voor het segment regulier (42% hoger bij omzet per m² / 30% hoger bij omzet per lid) en
- zelfs enigszins hoger dan de kengetallen voor het strategische beoogde segment multifunctioneel (4,5% hoger bij omzet per m² / 2,7% hoger bij omzet per lid).

Correctoreninstructie

Vraag 3: maximaal 15 punten.

Ad I

Omzet per segment en totaal: 2 punten

Groei per segment: 2 punten (een kandidaat hoeft slechts de gemiddelde of de totale groei berekend te hebben).

Positie Keistad, oordeel: 1 punt

Ad II

Omzet m² per segment en totaal: 2 punten

Omzet per lid per segment en totaal: 2 punten

Oordeel: 1 punt

Ad III

Omzet m² Keistad: 2 punten

Omzet per lid Keistad: 2 punten

Oordeel 1 punt

Nb. Indien een kandidaat alleen een (volledig) eindoordeel geeft hiervoor 3 punten toekennen.

Vraag 4 (10 punten) (Exameneis 3.2.3 financieel)

In bijlage 3 is de winst-en-verliesrekening van Keistad Fitness over de boekjaren 2008 en 2009 weergegeven. In bijlage 4 worden de financiële kengetallen vermeld.

- Bereken de rentabiliteit van het eigen vermogen (return on equity) en van het totale vermogen voor 2008 en 2009.
- Beoordeel de financiële positie van Keistad Fitness en geef aan in hoeverre het wenselijk is vreemd vermogen te vergroten voor de benodigde investeringen.

Antwoordindicatie vraag 4a

REV 2008	€ 190.500 / gem. EV '08 (= € 2, 075 mln.) =	9,18%
REV 2009	€ 188.600 / gem. EV '09 (= € 2, 075 mln.) =	9,09%
RTV 2008	(€ 190.500 + € 31.500) / gem.TV* '08 (= € 3.029.625) =	7,33%
*	TV ultimo 2007 = 1/ 0,68 x € 2,1 mln =	€ 3.088.235,-
	TV ultimo 2008 = 1/ 0,69 x € 2,05 mln =	€ 2.971.014,-
RTV 2009	(€ 188.600 + € 28.500) / gem. TV '09 (= € 3.100.892) =	7.00%

Antwoordindicatie vraag 4b

Beoordeling:

- current ratio → geeft de verhouding weer tussen vlottende activa en kortlopende schulden. De waarde ligt in 2007 al aan de onderzijde van de doorgaans aangehouden norm van 1,5 - 2,0 en gaat verder achteruit. Dat duidt op het gevaar van liquiditeitsproblemen. Het absolute minimum is echter 1,0.

- solvabiliteit → is vrijwel constant in de afgelopen jaren en ongeveer twee-derde van het totale vermogen is eigen vermogen. Dat is vrij hoog en eveneens veilig. De norm is dat minimaal 30% van het totale vermogen vanuit het eigen vermogen moet worden gefinancierd.
 (evt. debt ratio → VV/TV die aanduidt in welke mate de onderneming met vreemd vermogen is gefinancierd. De norm is doorgaans 0.70, dus 70% van het totale vermogen mag vreemd vermogen zijn.
 In 2008 is de debt ratio $\text{€ } 988.235 / \text{€ } 3.088.235 = 0,32$ en in 2009 0,35. Daarmee is er alle ruimte voor het financieren met nieuw vreemd vermogen.)

- RTV (v. bel.) → de RTV gaat iets achteruit door de toename van de gezamenlijke kosten. Op zich is het niveau acceptabel, want deze rentabiliteit lijkt niet eenvoudig op andere wijze te realiseren en is aanzienlijk hoger dan de rentevoet van het vreemd vermogen.

- REV (v. bel) → de REV is behoorlijk gunstig; de basis van de RTV wordt versterkt door de hefboomwerking die bestaat door het gunstige verschil van de RTV met de RVV.

- kosten van VV (RVV) → deze zijn laag. $RVV '09 = \text{€ } 28.500 / \text{€ } 1.025.892$ (= gem.VV '09) = 2,78%

- hefboomwerking in 2009 → het ondernemen in Keistad Fitness rendeert meer dan de kosten van het vreemd vermogen. Er is dus een hefboomwerking en wel in de mate waarin het VV zich verhoudt tot EV. Nieuw vreemd vermogen is zo bezien interessant. Gezien de ontwikkeling van de current ratio is het wel nodig dat het langlopend vreemd vermogen is. (t.i.: $9,1\% = 7,0\% + (7,0\% - 2,78\%) \times 49,44\%$)

Correctoreninstructie

Vraag 4: maximaal 10 punten.

4a. 4 punten Per financieel kengetal 4 x 1 punt. Indien een kandidaat in zijn berekeningen niet is uitgegaan van gemiddelde EV en gemiddelde TV dit ook goed rekenen.

4b. 6 punten. Beoordeling van de kengetallen: 4 punten, hefboomeffect 2 punten.

Vraag 5 (10 punten) (*Exameneis 5.2.1. SWOT-analyse*)

- a. Maak voor Keistad Fitness een SWOT-analyse (4 x 3 elementen noemen).
- b. Formuleer het centrale probleem waarmee Keistad Fitness wordt geconfronteerd.

Antwoordindicatie vraag 5a
Sterktes

- Goede persoonlijke begeleiding; scoort hoog
- Goede sfeer horecavoorziening
- Fitvak gecertificeerd
- Men biedt naast de faciliteiten ook verschillende evenementen aan, voor leden en niet leden
- hoge omzet per m²
- Aantal leden boven landelijk gemiddelde
- Sterke financiële positie

Zwaktes

- Accommodatie niet luxe
- Kwaliteit horeca: vette hap
- Middle of the road positie
- Weinig wellness
- Gebrek aan strategie
- In vergelijking met landelijk (14%) regulier weinig jeugd (7%)

Kansen

- Sterke groei in het segment multifunctioneel
- De overheid stimuleert gezond leven
- De maatschappelijke druk om aan gezondheid te doen is hoog, hierdoor wil men dus meer gaan bewegen/sporten.
- Het accent bij fitness ligt op 'sport en bewegen' en op 'life-style', waarbij ook de sociale contacten belangrijker zijn geworden
- Vraag naar gezonde voeding en gezond bezig zijn
- 50+ stelt persoonlijk begeleiding op prijs
- Belevingseconomie

Bedreigingen

- Toetreding van MacFit in Keistad
- Economische recessie: prijzenoorlog
- Jongeren kiezen voor budgetfitness.
- Budgetcentra rukken op.
- Substituten: Wii, virtuele communities zoals VirtuaGym, motion controlled games

Antwoordindicatie vraag 5b

Keistad Fitness staat er relatief goed voor, echter zij verkeert in een middle-off-the-road positie. De fitnessmarkt ontwikkelt zich van een driedeling naar een tweedeling in budget- en multifunctionele fitnesscentra. Met de komst van MacFit naar Keistad zal zij aan de onderkant aangevallen worden. Bij ongewijzigd beleid zal Keistad Fitness in de verdrinking komen.

Correctoreninstructie

Vraag 5: maximaal 10 punten.

5a. 6 punten (12 x 0,5 punt)

Indien de kandidaat per categorie meer dan drie elementen noemt, dan alleen de eerste drie genoemde elementen in uw beoordeling meenemen. Indien de kandidaat fouten maakt in de extra genoemde elementen dan deze punten in mindering brengen.

5b. 4 punten

Het maximale aantal punten kan worden toegekend als uit het antwoord blijkt dat de kandidaat duidelijk ziet wat het centrale probleem is. (zie onderstreepte elementen)
Let op: in de formulering van het centrale probleem dienen de interne positie, de externe ontwikkelingen en de gevolgen daarvan voor de organisatie bij een ongewijzigd beleid opgenomen te zijn. Anders 2 punten aftrek.

Vraag 6 (10 punten) (*Exameneis 5. Marketingstrategie en – planning*)

Sjef de Strever heeft aandachtig naar beide echtelieden geluisterd en zegt toe met een afgerond advies te komen over de strategische richting waarin zij met hun onderneming zouden moeten gaan.

Welke kant moeten Nicole en Wesley met Keistad Fitness uit? Wat moeten zij worden: een Aldi of een Albert Heijn, een Easy Jet of een KLM? Of moet Fitness Keistad gewoon blijven zitten waar ze zit? Onderbouw uw antwoord.

Antwoordindicatie vraag 6

De slag om de budgetconsument leidt ertoe dat de fitnessmarkt steeds meer een rode oceaan wordt, deze richting moet Keistad Fitness niet uitgaan, vooral met de komst van MacFit in Keistad (red ocean). Een blauwe oceaan is te realiseren als Keistad Fitness nieuwe markten creëert en overgaat op een radicale innovatie. Zij moet de concurrentie niet opzoeken! Het segment medisch is in Keistad nog niet ingevuld en biedt goede kansen. De financiering hiervan vormt geen probleem.

Om de radicale innovatie te realiseren dient Keistad Fitness:

1. Factoren met weinig toegevoegde waarde te elimineren: Keicafé de etenswaren (vette hap), groepslessen die te standaard zijn.
2. Factoren aanbieden die gemakkelijk onder het standaard marktniveau kunnen worden aangeboden: fitness producten als krachttraining, groepslessen.
3. Factoren juist ver boven het standaard niveau aanbieden: medisch advies, en medische behandelingen. Gezondheidsadviezen (preventie) op basis van lichaamskans
4. Factoren aanbieden die nog nooit door de markt zijn aangeboden: de Ultrashape.

Correctoreninstructie

Vraag 6: maximaal 10 punten voor een onderbouwde strategische keuze.

Indien een kandidaat niet voor de blue ocean strategie kiest, maar de opties van Wesley en Nicole met argumenten onderbouwd tegen elkaar afweegt (bijvoorbeeld op basis van suitability, acceptability en feasibility) en de juiste keuze maakt (optie Nicole/KLM/focusdifferentiatiestrategie), dan het volledige aantal punten toekennen.