

**EXAMENOPGAVEN****NIMA GENERIEKE MARKETING-B1 MODULE**

Tijd: 10.00 – 13.00 uur (3 uur)

U wordt verzocht **de vragen op het aan u uitgereikte antwoordpapier in de voorgeschreven volgorde te beantwoorden en duidelijk te schrijven**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend.

Aantal pagina's:       **19 (inclusief bijlagen)**  
Aantal vragen:         **6**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking een surveillant.

**Dit onderdeel toetst:**

- Uw vermogen om uit een vrij grote hoeveelheid gegevens de meest relevante informatie te vergaren teneinde een goed inzicht te verkrijgen in de positie van de betrokken organisatie.
- Uw vermogen om het vijfkrachtenmodel van Porter toe te passen.
- Uw kennis en inzicht met betrekking tot strategische groepen.
- Uw vermogen een positioneringmatrix te construeren.
- Uw vermogen om op basis van kengetallen een markt- en segmentanalyse te maken.
- Uw vermogen om een financiële analyse te maken.
- Uw vermogen om aan de hand van een SWOT-analyse het daarbij behorende kernprobleem te formuleren.
- Uw vermogen om de strategische richting van een organisatie te bepalen; the Blue Ocean Strategy.

Veel succes!

***Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.***

## Case Keistad Fitness Keigoed!?

### 1. Inleiding

“Het leven hiervoor was makkelijker”, zegt fitnessondernemer Nicole van Marwijk (38) met een brede glimlach. Na vijf jaar werknemer te zijn geweest in de fitnessbranche is zij sinds tien jaar samen met haar echtgenoot eigenaar van een fitnesscentrum. “Het is zwaar, maar leuk” vervolgt zij, “je maakt gemakkelijk zestig uur per week.” Zij was lerares en manager in een groot fitnesscentrum en bovendien Nederlands kampioen aerobics die trouwde met haar trainer-coach Wesley van Marwijk (39). In 2000 besloten ze een eigen fitnesscentrum in Keistad op te zetten. “We hadden € 700.000 nodig voor een centrum van 1.300 m<sup>2</sup>. Dat was toen verschrikkelijk veel geld”, herinnert Wesley van Marwijk zich. “We hebben ons maanden lang de blaren op de tong gepraat. Banken waren net als nu heel terughoudend.” Uiteindelijk kregen ze een lening, maar wel met hun eigen huis en Nicole’s ouderlijk huis als onderpand. Het fitnesscentrum liep goed. Na zeven jaar konden ze 450 m<sup>2</sup> aan hun fitnesscentrum toevoegen, waarmee de wens om een sauna en een zwembad aan te leggen, gerealiseerd kon worden. Het fitnesscentrum van Nicole en Wesley van Marwijk, ‘Keistad Fitness’, is in 2009 een van de 1.670 fitnesscentra in Nederland.

“Het is nu echt heel lastig om te starten”, zegt Wesley van Marwijk “Als je het wilt opnemen tegen de grote jongens, moet je heel specifiek zijn.” De vraag is of het nog wel mogelijk is met een zelfstandige onderneming te concurreren tegen de grote ketens met hun door participatie-maatschappijen gedekte overname- en marketingbudgetten. Vooral nu er in deze periode van recessie ook nog eens een prijzenslag op het gebied van fitness is uitgebroken. Wesley van Marwijk is positief. “Kijk maar naar de Verenigde Staten, die ook op fitnessgebied altijd een paar jaar voorlopen,” zegt Wesley. “Zorgverzekeraars bieden daar bijvoorbeeld in samenwerking met fitnessbedrijven een fitnesspolis aan. Klanten die regelmatig fitnessen, betalen een lagere premie. Een andere trend in de VS is de opkomst van de personal trainer. En wat ik laatst hoorde: een centrum speciaal voor ondernemers om te sporten en te netwerken. Vierhonderd, vijfhonderd goed betalende leden, meer heb je niet nodig”. “In Zwijndrecht is een fitnesscentrum op de begane grond van een zorginstelling, dat had je tien jaar geleden ook nooit gedacht”, vult Nicole aan.

Elke vijf tot zeven jaar moet je flink investeren, weten Nicole en Wesley van Marwijk uit ervaring. Dan hebben producenten van fitnessapparatuur zoals marktleider TechnoGym weer nieuwe apparaten op de markt gebracht. In maart 2010 vroegen ze zich daarom af of ze nog wel een nieuwe investering zouden moeten doen in hun bedrijf of dat ze de zaak zelfs maar beter zouden kunnen verkopen?! Nicole en Wesley hebben echter helemaal geen zin om hun zaak te verkopen, want zij hebben simpelweg van *hun sport hun business èn hun leven* gemaakt! Na de zomer hopen ze door een aantal speciale acties genoeg nieuwe leden te werven en oud-leden weer terug te halen. De acties bestaan uit het verspreiden van folders in de buurt, het plaatsen van advertenties in de lokale media en het aanschrijven van alle ex-leden. Maar nu de fitnessconsument als gevolg van de recessie bezuinigt, er sprake is van overcapaciteit en er dientengevolge een ware prijzenslag is uitgebroken, beseffen ze maar al te goed dat het nu tijd is geworden om echt aan strategische marketing te gaan doen. Welke kant moeten zij met Keistad Fitness uit? Wat moeten zij binnen hun verzorgingsgebied Keistad worden: een Aldi of een Albert Heijn, een Easy Jet of een KLM? Vandaag wordt u om een strategisch advies gevraagd.

## 2. De omgeving

De economie zal in 2010 naar verwachting met 1,0% groeien. De schuldencrisis, nu vooral een gebrek aan vertrouwen in de kredietwaardigheid van een aantal overheden in het eurogebied, maakt het herstel echter onzeker. Daarbij komt in Nederland de onduidelijkheid over het overheidsbeleid dat gevoerd zal gaan worden om de overheidsfinanciën weer op orde te krijgen.

Al met al bestaat er een minder positief oordeel over de economische situatie in ons land. De problemen in het eurogebied en het vooruitzicht van bezuinigingen op de overheidsfinanciën spelen de consument parten. Door dit gebrek aan vertrouwen in combinatie met de ongunstige arbeidsmarktsituatie en de beperkte loonstijging zullen de consumptieve bestedingen in 2010 en 2011 maar mondjesmaat toenemen. De overheid zal zich in de toekomst steeds meer gaan bemoeien met de gezondheid van de burgers in de vorm van preventieve zorg, vooral wegens de vergrijzing en de toenemende gezondheidsproblemen. Maar ook steeds meer verzekeraars zullen het voorbeeld van Achmea met haar eigen Achmea Health Centers gaan volgen om zo de omvang van de uitkeringen aan hun verzekerden beter te kunnen beheersen.

Ondanks de crisis gaat de technologische ontwikkeling in een hoog tempo door. Internet, de Blackberry, de iPhone en nu de iPad zijn niet meer weg te denken uit de moderne samenleving. De meeste fitnesscentra spelen hierop in door middel van een eigen website, waarmee zij contact houden met de leden. Daarnaast is de mobiele telefoon, vooral de smartphone een veel ingezet communicatie-instrument voor het maken van afspraken of het zoeken van informatie.

De vooruitstrevende fitnessbranche maakt gretig gebruik van technologische innovaties. Een voorbeeld is de Run Now van leverancier TechnoGym: een treadmill die 40% minder energie verbruikt in vergelijking met treadmills uit dezelfde klasse. Dit betekent voor de exploitanten van fitnesscentra een aanzienlijke besparing op de beheerskosten. Door de inzet van nieuwe technologieën hebben de fitnesscentra de consumenten veel te bieden. Er worden echter steeds meer fitnessapparaten ontwikkeld die gebruikt kunnen worden in het eigen huis, zoals Wii Fit. Wii Fit (inmiddels zijn er in Nederland zo'n 200.000 van verkocht) is een spel voor de populaire spelcomputer Nintendo Wii. Wii Fit bevordert bewegen op een leuke speelse wijze. Wii Fit is bedoeld ter ondersteuning van bewegen in het fitnesscentrum, maar veel fitnessers gebruiken het product om voor weinig geld, zonder verlies aan reistijd en extra inspanning thuis te fitnesssen. Bovendien hoef je je niet 'bloot te geven' in de aanwezigheid van vreemden. Thuisfitness.nl biedt een breed assortiment fitnessbenodigdheden aan voor thuisgebruik.

Een nieuw fenomeen zijn de fitness communities. In de VS springen ze als paddenstoelen uit de grond: Fitlink, Seek4Fitness en FitConnect zijn er allemaal op gericht om kennis uit te wisselen buiten de centra om. Het bekendste Nederlandse initiatief is VirtuaGym, een fitness en lifestyle platform. Een deelnemer maakt zijn profiel aan en kan deel uitmaken van een community op het gebied van voeding, fitness of hardlopen. Met behulp van voortgangsregistratie wordt een eigen fitnessplan opgesteld. De basisversies van de verschillende programma's worden gratis aangeboden. TV-fitness mag zich vooral in de belangstelling van ouderen verheugen. Recentelijk lanceerde Microsoft het nieuwe full-body motion-sensing spel voor de Xbox 360.

### 3.1 De fitnessmarkt

Sport is in de Nederlandse samenleving steeds belangrijker geworden. Steeds meer mensen zijn actief gaan sporten. De belangrijkste reden om te gaan sporten is vanwege de effecten op de gezondheid en de conditie. Een andere belangrijke reden is het opdoen van sociale contacten. Binnen de steeds schaarser wordende vrije tijd kiezen steeds meer mensen voor individuele sporten, omdat men dan zelf kan bepalen op welk tijdstip en in welk verband men wil sporten. Daardoor zijn vooral fitness en hardlopen in populariteit gestegen. De belangrijkste reden voor potentiële fitnessers om niet bij een fitnesscentrum te sporten is de prijs.

Nederland telt in 2009 ruim 1,6 miljoen fitnessers die lid zijn van een fitnesscentrum (9,8% van de bevolking). Ten opzichte van eind 2004 is het aantal fitnesscentra (sportscholen zijn hierin niet meegenomen) met bijna 46% toegenomen van 1.146 naar 1.670 in 2009. Eind 2009 is er in Nederland één fitnesscentrum per 10.000 inwoners. De totale jaaromzet van de branche was € 698 miljoen in 2009. In 2004 bedroeg de totale jaaromzet in de fitnessbranche nog € 530 miljoen. Fitnessen bij een fitnesscentrum kan alleen als je lid bent. Gemiddeld is de duur van een lidmaatschap 10 maanden per jaar.

Gemiddeld heeft een fitnesscentrum in 2009 in Nederland 980 leden. De grootste groep die aan fitness doet is tussen de 19 en 34 jaar. Fitness is een van de weinige sporten die meer door vrouwen (54%) wordt beoefend dan door mannen (46%). Het aandeel van de mannen is echter stijgende. De fitnessbeoefenaar komt uit elke inkomensklasse; fitness is dus toegankelijk voor iedereen, ongeacht het inkomen. Wel stappen steeds meer mensen over op budgetfitness; vooral jongeren (studenten en scholieren) maken hiervan gebruik. Gemiddeld heeft een fitnesscentrum in 2009 een oppervlakte van 865 m<sup>2</sup>.

De fitnesscentra zijn onder te verdelen in drie categorieën:

- A: basisfitnesscentra (en daarbinnen de budgetfitnesscentra)
- B: reguliere centra
- C: multifunctionele centra

Deze indeling is gebaseerd op het type en het aantal faciliteiten dat een fitnesscentrum biedt.

#### **A. Basisfitnesscentra (inclusief budgetfitnesscentra)**

Iets minder dan een kwart van alle centra (410 centra, Nederland 2009) behoort tot de totale groep van de basisfitnesscentra. Deze zijn merendeels kleinschalig, hebben geen wellness en bieden vaak slechts één type faciliteit aan. Het ledenbestand van de gehele groep basisfitnesscentra is met gemiddeld 441 leden het kleinst van de drie categorieën. De gemiddelde vloeroppervlakte binnen deze gehele groep van basisfitnesscentra is 313 m<sup>2</sup>. Ruim 14% van de leden behoort tot de jeugd, 63% tot de volwassenen en 23% tot de senioren. De gemiddelde contributie per maand voor de totale groep basisfitnesscentra ligt in 2009 op € 26. Veel kleine zelfstandige centra behoren tot dit type fitnesscentrum. In 2004 behaalden de budgetcentra een gezamenlijke omzet van € 22 miljoen.

Binnen de categorie basisfitness is er een aparte groep die zich binnen de fitnessbranche steeds sterker manifesteert: de budget-fitnesscentra. Deze centra zijn pas actief vanaf 2005. In dat jaar behaalden zij een omzet van € 2,1 miljoen. In 2006 waren er in Nederland 32 centra van budgetketens zoals Fit for Free, Basic Gym en Budget Fitness. Eind 2009 waren het er al 140. De budgetcentra bieden fitness aan tegen een lage prijs en vormen vooral een bedreiging voor de categorie reguliere fitnesscentra. Het gemiddelde vloeroppervlak van deze budgetfitnesscentra is in 2009 450 m<sup>2</sup> en gemiddeld betaalt een lid € 19 per maand. Het gemiddelde aantal leden eind 2009 is 940.

**B. Reguliere centra**

In 2009 behoren 960 fitnesscentra tot de reguliere centra. Zij beschikken over een zaal voor groepssport, over verschillende soorten fitnessapparatuur en bieden enkele wellness-faciliteiten zoals een sauna of zonnebank. Het ledenaantal van deze centra ligt met gemiddeld 1.000 leden beduidend hoger dan bij de basisfitnesscentra. De gemiddelde oppervlakte van een regulier fitnesscentrum is 925 m<sup>2</sup>. Gemiddeld wordt maandelijks door de leden een bedrag van € 41 aan contributie betaald. 14% van de leden is jeugd, 64% volwassenen en 22% is senior. In 2004 behaalden de reguliere centra een gezamenlijke omzet van € 360 miljoen.

**C. Multifunctionele fitness**

Er behoren 300 centra tot de multifunctionele sport- en fitnesscentra. Bij dit type wordt een combinatie gemaakt van wellness en fitness. Gemiddeld heeft zo'n centrum 1.650 leden en een oppervlakte van 1.425 m<sup>2</sup>. De maandelijksse contributie bedraagt gemiddeld € 52. Van de leden behoort 8% tot de jeugd, 72% tot volwassenen en 20% tot senioren. Een multifunctioneel fitnesscentrum heeft naast fitnessfaciliteiten, ook sauna, beauty en health-mogelijkheden en beschikt over een lounge bar en restaurant. In 2004 behaalden de multifunctionele centra een gezamenlijke omzet van € 148 miljoen.

De huidige driedeling, zoals hiervoor beschreven, zal volgens deskundigen langzaam een tweedeling worden. Naar verwachting zullen de basis- en budgetcentra de rol van de reguliere centra overnemen. De fitnessfaciliteiten zullen de hoofdrol spelen, met een breed aanbod van fitnessapparatuur en het assortiment zal worden uitgebreid met het aanbieden van meerdere vormen van groepslessen, fysiotherapie, dieetadviezen en Virtual Sport Spinning. Deze centra zullen zich nadrukkelijk gaan presenteren als budgetcentra. Voor de reguliere, niet duidelijk geprofileerde centra zal steeds minder plaats in de markt zijn. De reguliere centra zullen een keuze moeten maken tussen up- of downgrading.

Toetreding tot de fitnessmarkt is nog steeds mogelijk, maar gezien de hoge eisen die de consument aan accommodatie en apparatuur stelt is met een gemiddeld fitnesscentrum tegenwoordig al gauw een paar miljoen euro gemoeid. Slimme budgetconcepten kunnen beneden het miljoen gerealiseerd worden.

**3.2 De markt voor fitnessapparatuur**

Op de Nederlandse markt voor fitnessapparatuur bevinden zich vijf leveranciers die gezamenlijk een leidende positie hebben: FitTools, Life Fitness, Kettler, Star Trac en Technogym. Samen zijn zij goed voor ruim 70% van de verkoop van fitnessapparaten. Zij trachten hun klanten te binden door uitstekende service, advisering (co-creation), innovativiteit en het aanbieden van een complete productlijn die volledig afgestemd kan worden op de wens van de afnemer. Naast de genoemde vijf aanbieders zijn er nog tien kleine leveranciers/importeurs die een aantal kleinere Amerikaanse en Europese merken vertegenwoordigen. Uit China komt echter steeds meer fitnessapparatuur voor professioneel gebruik. Deze apparatuur is van goede kwaliteit en kan gemakkelijk geïntegreerd worden met andere merken. Gemiddeld is deze apparatuur van Chinese makelij 20% goedkoper dan die van de genoemde aanbieders. Verwacht wordt dat het marktaandeel van aanbieders uit het Verre Oosten de komende jaren zal toenemen. De 'gevestigde orde' kan daardoor moeilijk haar prijzen verhogen.

### 3.3 Fitness en horeca

In 39% van de fitnesscentra is alleen een traditionele bar/kantine aanwezig en 15% heeft alleen een automaat met drankjes en snoep/snacks. 16% biedt geen enkele horecavoorziening. Uit onderzoek blijkt dat 29% van de gebruikers de voorkeur geeft aan geen enkele voorziening en slechts 7% geeft de voorkeur aan een automaat. Opvallend is de uitkomst dat 40% van de gebruikers een voorkeur heeft voor een gezonde bar met gezonde drankjes en hapjes (slechts 22% van de fitnesscentra biedt gezonde snacks aan). Slechts een beperkt aantal bezoekers van fitnesscentra maakt gebruik van de horecafaciliteiten. 41% van de bezoekers maakt nooit gebruik van de horecavoorzieningen. Slecht 14% maakt tijdens ieder bezoek gebruik van de horecavoorzieningen in een fitnesscentra.

### 3.4 Trends en ontwikkelingen in de fitnessbranche

De belangrijkste trends en ontwikkelingen in de fitnessbranche zijn:

- Fitnesscentra worden groter en bieden steeds meer voorzieningen. De traditionele sportschool is grotendeels verdwenen.
- De fitnessbranche is zich aan het diversifiëren; zie de opkomst van formules variërend van luxe ketens tot low budget clubs.
- De consument hecht steeds meer waarde aan gezondheid en vitaliteit. De maatschappelijke druk om iets aan gezondheid te doen is hoog.
- De nieuwe senioren: zijn actief van lichaam en geest.
- Het accent bij fitness ligt op 'sport en bewegen' en op 'lifestyle', waarbij ook de sociale contacten belangrijker zijn geworden. In de praktijk betekent dit een intensieve begeleiding door gekwalificeerde trainers op elk gewenst tijdstip: de personal trainer is in opkomst.
- De medische zorg maakt steeds vaker gebruik van de fitnessfaciliteiten. Fysiotherapeuten richten soms healthcentra op of huren een ruimte in een fitnesscentrum. Clubleden stellen dit op prijs, omdat zij vinden dat daarmee de kwaliteit van de dienstverlening toeneemt.
- Er is veel aandacht voor bedrijfsfitness maar de animo hiervoor is nog beperkt.
- Behalve dat er behoefte is aan individuele begeleiding bij het trainen met apparatuur zijn ook groepslessen populair. Nieuwe trainingsvormen volgen elkaar snel op.
- Trendy fitnessproducten:
  - *Groepsles Zumba*. Dit is een fitnessprogramma dat is gebaseerd op een Latijns-Amerikaanse dans.
  - *Hypoxi training*. Door te trainen in een soort vacuüm zorg je voor een betere doorbloeding wat een gunstig effect heeft op cellulitis.
  - *Baby fitness*. Eten is belangrijk om te groeien, maar beweging ook. Door te bewegen en te spelen leert een kind zichzelf en zijn omgeving kennen.
  - *Anti-gravity yoga*. De nieuwste trend in Amerika is anti-gravity yoga, waarbij de deelnemers in een doek aan het plafond allerlei oefeningen uitvoeren.
  - *Krinking*. Op een zogenaamde krankcycle train je je bovenlichaam op een heel intensieve manier.

### 3.5 De fitness ketens

Gesteund door groepen investeerders zijn er op de fitnessmarkt de laatste jaren steeds vaker overnames van bestaande fitnesscentra of vinden er openingen van nieuwe filialen plaats. Het zijn de landelijk opererende fitnessketens die door een landelijk dekking schaalvoordelen (inkoop, marketing) willen realiseren. Zij beschikken over een hoog opgeleid, zeer professioneel management en hebben in een groot aantal gevallen een Europese moedermaatschappij. De belangrijkste regionale en landelijke ketens zijn:

**Health City:** met 50 vestigingen verspreid door heel Nederland is Health City de grootste fitnessketen in ons land. De van oorsprong Nederlandse keten biedt abonnementen vanaf € 15 per maand voor haar basis fitnesscentra en circa € 36 voor de 'de luxe' centra.

**Laco:** met 32 vestigingen in Nederland is Laco de een na grootste fitnessketen in Nederland. Opvallend is dat de vestigingen zich niet in de Randstad bevinden maar juist hierbuiten. Het maandelijks abonnement bedraagt tussen de € 32,75 en € 42,75.

**Achmea Health Centers:** als onderdeel van Achmea Zorgverzekeringen kunnen Achmea-verzekerden hier tegen gereduceerd tarief sporten. De achterliggende gedachte is dat gezonden, fitte mensen, minder beslag leggen op de gezondheidszorg en hiermee in de toekomst een korting op hun ziektekostenpremie kunnen verwerven. De centra zijn ook toegankelijk voor niet Achmea-verzekerden. Inmiddels beschikt Achmea Health Centers over 31 vestigingen verspreid door heel Nederland. Voor Achmea-leden ligt het tarief rond de € 45 per maand. Voor de niet-leden is dit € 48,50 per maand.

**Fitness First:** een van de grootste internationale fitnessketens met meer dan 550 vestigingen verspreid over verschillende landen. Er zijn inmiddels 25 vestigingen in Nederland. Bij een jaarabonnement kost een lidmaatschap voor een maand gemiddeld € 60.

**Fit for Free:** deze organisatie telt 24 vestigingen en behoort tot de budget fitnesscentra. Voor € 16 per maand kun je bij deze keten onbeperkt gebruik maken van de faciliteiten. Fit for free combineert een breed productaanbod met zeer scherpe prijzen (trainen vanaf € 2,29 per week), hetgeen prominent in het communicatiebeleid, een prijspropositie, tot uiting komt.

Naast deze landelijk opererende ketens zijn er 43 kleinere regionale fitness-ketens, die vaak bestaan uit een hoofdvestiging met hieromheen een aantal satellietvestigingen. Gemiddeld hebben zij 3,6 vestigingen. De verwachting is dat in 2015 25% van alle vestigingen in Nederland tot een keten zal behoren.

Recentelijk heeft de succesvolle Duitse fitnessgigant MacFit aangekondigd de Nederlandse fitnessmarkt te willen betreden. MacFit is al vertegenwoordigd in Oostenrijk en Spanje en heeft zelfs in Las Vegas een vestiging. Met zijn 900.000 leden en 126 filialen heeft het in 2009 een omzet weten te behalen van € 135 miljoen. De ambitie van MacFit: nummer 1 worden in Europa! Om dat doel te bereiken hanteert MacFit een agressieve marktbenadering; een verdringingsstrategie waarmee het lokale aanbieders uit de markt werkt. De succesformule: een breed pakket fitnessproducten, met veel toegevoegde waarde tegen uiterst scherpe prijzen. Mede dankzij de recessie in Europa is het lage-kosten, lage-prijzenconcept een succes. MacFit weet hiermee de starters en veel overstappers naar zich toe te trekken.

### **3.6 De afnemers**

Doordat er een goet aanbod is van allerlei soorten fitnesscentra en de klant ook hier steeds minder loyaal is, is de kans op overstappen steeds groter geworden. De fitnesscentra doen er weliswaar alles aan om de afnemers langer aan zich te binden, door bijvoorbeeld een voordelig abonnement van langere duur aan te bieden of gepersonifieerde fitnessprogramma's met een vaste trainer.

Ondanks alle klantenbindende activiteiten is de fitnessconsument steeds meer geneigd tot switchgedrag, waarbij hij handig gebruik weet te maken van prijsaanbiedingen.

De belangrijkste redenen om een fitnesscentrum te bezoeken in vergelijking met een sportvereniging:

	Fitnesscentrum	Sportvereniging
Gezondheid, fitheid, lichaamsbeweging	88%	64%
Strak of slank lichaam	44%	5%
Plezierbeleving	27%	57%
Sociale contacten	25%	53%
Spieropbouw, kracht	24%	5%
Uitlaatklep, compensatie dagelijks leven	23%	16%
Afvallen	11%	4%
Boeiende activiteit, leren van vaardigheden	2%	23%
Presteren, competitie, winnen	1%	27%

**Tabel 1. Benefits sought fitness vs. sportverenigingen**

#### 4. Gemeente Keistad

Sinds de aanwijzing in 1999 van Keistad als groeistad is de bevolking gestaag gegroeid. In Keistad wonen eind 2009 totaal 72.429 mensen, waarvan 50,9% vrouw is (zie bijlage 1). De komende jaren zal de bevolking van Keistad blijven groeien, echter minder spectaculair dan in het verleden. Voor de periode 2009 - 2014 wordt een bevolkingsgroei verwacht van 2,1%. De gemeente Keistad streeft naar een gezonde bevolking en wil ervoor zorgen dat het overgewicht bij jonge kinderen wordt teruggebracht. Dat wil zij doen door ervoor te zorgen dat de sportdeelname van kinderen omhoog gaat. Allochtonen doen minder aan sport, terwijl sportparticipatie voor deze groep, vanuit de invalshoek van overgewicht en integratie, juist van groot belang is. Om het bewegen te stimuleren biedt de gemeente de jeugd de mogelijkheid tegen gereduceerd tarief lid te worden van een sportvereniging.

Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden in Keistad was in 2009 € 31.800. De verwachting is dat de positie die Keistad hiermee inneemt ten opzicht van de overige Nederlandse gemeenten de komende jaren niet zal veranderen. De totale bruto-arbeidsparticipatie is 70,6%. Ook hierin zal nauwelijks verandering komen doordat Keistad vanwege haar centrale ligging in Nederland veel bedrijven heeft weten aan te trekken.

#### 5.1 Keistad Fitness

Het bedrijf Keistad Fitness van Nicole en Wesley van Marwijk richt zich in het bijzonder op de actieve en fanatieke fitnessbeoefenaars. Keistad Fitness' motto: Keistad Fitness keigoed: superfit onder uitstekende begeleiding. Keistad Fitness is een gezellige health en fitnessclub, waar de kwaliteit van de lessen voorop staat. Het bedrijf focust op persoonlijk contact met de leden en tracht hen te motiveren de in overleg met de (gediplomeerde) trainers opgestelde persoonlijke doelstellingen te realiseren. In 2008 kreeg Keistad Fitness het Fitvak keurmerk, hiermee is het het enige fitnesscentrum in Keistad dat gecertificeerd is.

Nicole en Wesley drukken, zoals dat bij privéondernemingen gebruikelijk is, hun persoonlijke stempel op de organisatie en stellen zich naar hun leden op als gastheer en gastvrouw, wat door de cliëntèle zeer gewaardeerd wordt. Voor het personeel zijn Nicole en Wesley een rolmodel. De volgende principes zijn van groot belang:

- Uitstekende service bieden: goede persoonlijke aandacht en begeleiding; de klant is en blijft koning.
- Een goed product aanbieden met een gezellige sfeer en een gevoel van veiligheid creëren. Bij ons voel je je thuis.
- Een gezonde geest in een gezond lichaam.



Ultimo 2009 heeft Keistad Fitness 2.059 betalende leden en daarnaast zijn er nog 67 niet betalende leden. Dit zijn de leden die het abonnement tijdelijk stop hebben gezet vanwege een blessure, ziekte, en dergelijke. Keistad Fitness richt zich naast de genoemde actieve fitnessbeoefenaars op de beginnende- en recreatieve fitnessers vanaf 10 jaar. De focus ligt hier meer op de oudere jeugd, vanaf 17/18 jaar, aangezien jongeren van 10 tot 16 jaar minder snel lid zullen worden. Zij zitten op sporten zoals voetbal, hockey, basketball, judo en tennis.

Ledenbestand Keistad	Ultimo 2006		Ultimo 2007		Ultimo 2008		Ultimo 2009	
	leden	%	leden	%	leden	%	leden	%
<b>Jeugd</b>								
10-19 jaar	255	13	219	11	183	9	144	7
<b>Volwassen</b>								
20-29 jaar	490	25	457	23	426	21	412	20
30-39 jaar	431	22	457	23	527	26	536	26
40-49 jaar	392	20	438	22	466	23	494	24
<b>Senioren</b>								
50-59 jaar	255	13	278	14	284	14	309	15
60-69 jaar	98	5	99	5	101	5	123	6
70+	39	2	40	2	41	2	41	2
Totaal	<b>1960</b>	100	<b>1988</b>	100	<b>2028</b>	100	<b>2059</b>	100

Tabel 2. Ledenbestand Keistad. Bron: intern.

Doordat Keistad Fitness verschillende soorten groepslessen aanbiedt, is er voor iedereen wat wils. Ongeveer 48% van de leden doet mee aan een groepsles en ongeveer 66% van de leden doet aan fitness en er zijn ook leden die beide doen. De meeste leden zitten in de leeftijdscategorie 30-50 jaar. Van de leden is 62% vrouw. Meer dan de helft van de leden is langer dan twee jaar lid. Hiervan is ongeveer 22% tien jaar of langer lid. De meeste leden sporten meestal alleen.

Een enquête die in de tweede helft van 2009 onder de leden werd gehouden leverde een verdeeld beeld op beeld voor wat betreft de individuele begeleiding en groepslessen (zie bijlage 2). De leden van Keistad Fitness maken weinig gebruik van de eenvoudige, maar gezellige horecagelegenheid 't Keifé, 21% van de bezoekers maakt nooit gebruik van de horecavoorzieningen. 28% maakt tijdens ieder bezoek gebruik van de horeca bij het fitnesscentrum. De kwaliteit van de snacks laat echter duidelijk te wensen over: 'een vette hap in plaats van een gezonde snack' (zie bijlage 2).

Niet-leden kunnen een dagpas of weekpas kopen, waarmee zij kennis kunnen maken met Keistad Fitness. Er wordt gebruik gemaakt van het systeem Contact Manager, waardoor Keistad Fitness inzicht heeft in wanneer en hoe vaak de leden komen en of de leden meer begeleiding nodig hebben. Hiermee kan de persoonlijke begeleiding en service voor de leden geoptimaliseerd worden.

Keistad Fitness maakt veel promotie voor het fitness centrum: internet, flyers, posters, folders en mond-tot-mondreclame. Daarnaast voert men verschillende acties, die erop gericht zijn nieuwe leden binnen te halen en die er voor moeten zorgen dat aspirant-leden die al een keer zijn geweest zich laten inschrijven. Ook probeert men via leden nieuwe leden te werven door middel van een referral kaart. De leden kunnen op die kaart tien namen opgeven die Keistad Fitness kan benaderen om een keer gratis te sporten. In ruil daarvoor krijgen de leden een maand gratis sporten of een Keistad Fitness-tas. Daarnaast worden er speciale Ladies Nights georganiseerd en zijn er activiteiten, zoals een spinning marathon voor een goed doel.

Keistad Fitness realiseerde de afgelopen zes jaar een constante omzetgroei.

Omzet in euro per categorie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Fitness	530.200	543.500	557.000	571.000	585.000	600.000
Sauna & zwembad	344.700	355.000	350.000	365.700	388.000	400.000
Keuken & dranken	97.100	97.500	98.300	99.700	100.000	100.000
<b>Totaal</b>	<b>972.000</b>	<b>996.000</b>	<b>1.005.300</b>	<b>1.036.400</b>	<b>1.073.000</b>	<b>1.100.000</b>

**Tabel 3. Omzetontwikkeling Keistad Fitness. Bron: intern**

Ondanks de recessie staat Keistad Fitness er financieel niet slecht voor (zie bijlage 3 en 4).

## 5.2 Het assortiment

Keistad Fitness heeft enthousiaste allround medewerkers. Om dit te realiseren besteedt Keistad Fitness veel aandacht aan de opleiding en training van zijn medewerkers. Op dit moment zijn er 20 medewerkers in dienst (zowel parttimers als fulltimers).

Fitness Keistad biedt zowel fitness-, als in beperkte mate wellnessactiviteiten aan:

<b>Fitness:</b>	<b>Groepslessen:</b>	<b>Wellness:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cardio fitness</li> <li>• Krachttraining</li> <li>• Circuit training</li> <li>• Personal training (niet bij het abonnement inbegrepen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Body Attack</li> <li>• Body Balance</li> <li>• Pilates</li> <li>• Body Combat</li> <li>• Body Pump</li> <li>• Body Step</li> <li>• Body Vive</li> <li>• Les Mills</li> <li>• Spinning</li> <li>• Body Shape</li> <li>• Zumba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonbank (niet bij het abonnement inbegrepen)</li> <li>• Sauna</li> <li>• Zwembad</li> <li>• Fysiotherapie (niet bij het abonnement inbegrepen)</li> </ul>

**Tabel 4. Assortiment Keistad Fitness. Bron: intern**

Keistad Fitness heeft zes verschillende abonnementsvormen, waaronder Bronze, Silver en Gold. Gold is het meest uitgebreide abonnement, waarmee je onbeperkt kan fitnessen, zwemmen en gebruik maken van de sauna.

Type jaarabonnement	Gem. prijs per maand
Fitness bronze card: 1x per week	€ 27,50 – € 35
Fitness silver card: onbeperkt fitnessen	€ 37,50 – € 45
Fitness gold card: onbeperkt fitnessen + zwemmen + sauna	€ 47,50 – € 55
Senior 50+ Daluren	€ 25
Studenten (18 tot 25 jaar) onbeperkt	€ 22,50
Proefabonnement	€ 30
<b>Totaal gemiddelde van alle abonnementsvormen per jaar</b>	<b>€ 30</b>

**Tabel 5. Abonnementsvormen Keistad Fitness. Bron: intern.**

### 5.3 De concurrenten van Keistad Fitness

Fitness Keistad kent in haar directe omgeving vier belangrijke concurrenten (zie ook bijlage 5):

**a. Frantzen Sport & Health** (ledenaantal ultimo 2009: 1.620)

Frantzen Sport & Health is een fitnesscentrum met voor iedereen wat wils. Het is gevestigd op een industrieterrein aan de rand van Keistad en voorzien van een ruime parkeergelegenheid. De doelgroep is iedereen van 5 t/m 85 jaar. Men biedt verschillende activiteiten aan: fitness, groepslessen, vechtsporten voor volwassenen, (vecht)sporten voor de jeugd, squash en wellness. Daarnaast nog: fysiotherapie, sauna, en zonnebank. Nieuw is sinds kort de kinderopvang: een soort buitenschoolse opvang voor kinderen van 8 t/m 12 jaar. Ook is er een horeca/lounge gedeelte, waar na het sporten wat gehapt en gedronken kan worden. Frantzen Sport & Health doet ook aan bedrijfsfitness. Frantzen Sport & Health heeft verschillende abonnementen: onbeperkt en beperkt (1x in de week). Men heeft aandacht voor de sporter, men wil goed persoonlijk contact en biedt dus persoonlijke begeleiding. De gemiddelde abonnementsprijs is € 39 per maand in 2009.

**b. Health Center Dalwijck** (ledenaantal ultimo 2009: 2.310)

Health Center Dalwijck, gelegen aan een bosrand, is een voorbeeld van een multifunctioneel fitnesscentrum. Er zijn allerlei faciliteiten voor alle leeftijden: golf, fitness, wellness, spinning, tennis, squash, verschillende zaalsporten (sporthal), zonnebank, binnen- en buitenzwembad en stoombad. Er is een Cosmo kapsalon, beautysalon en een sportshop. Fysiotherapie en acupunctuur behoren tot de mogelijkheden. Iedereen kan er terecht om een sport te beoefenen of die te leren, individueel of in teamverband. Het centrum beschikt over een uiterst modern vergadercentrum met alle denkbare voorzieningen. Men doet ook aan bedrijfsfitness. Ook bij Health Center Dalwijck is er gelegenheid voor of na het sporten een hapje en drankje te nuttigen in het sportcafé en restaurant, waar men kan lunchen en waar warme en/of koude buffetten verkrijgbaar zijn. Daarnaast kan men in de zomer barbecueën. Health Center Dalwijck kent verschillende abonnementen, namelijk onbeperkt en beperkt (1x in de week). De gemiddelde abonnementsprijs is € 46 per maand in 2009.

**c. Dynamic Fit** (ledenaantal ultimo 2009: 480)

Dynamic Fit is een voorbeeld van een basisfitnesscentrum. Het fitnesscentrum is kleinschalig en richt zich voornamelijk op fitness. De activiteiten die men aanbiedt zijn: fitness (cardio- en krachttraining) en groepslessen die gericht zijn op buik, rug, billen en benen. Daarnaast heeft men een zonnebank. Ook heeft men een kleine ruimte waar men voor of na het sporten kan zitten om iets uit de automaat te nuttigen. De inrichting is sober en douchen doet men thuis. Dynamic Fit biedt een jaar- en een kwartaalabonnement. Ook zijn er kortingen voor bepaalde doelgroepen: studenten, scholieren en 55+. De gemiddelde abonnementsprijs in 2009 is € 18,50 per maand.

**d. FitFabric** (ledenaantal ultimo 2009: 2.090)

FitFabric behoort tot de budgetfitnesscentra. Voor € 16 per maand kun je bij dit filiaal onbeperkt gebruik maken van de fitnessfaciliteiten. Alles is gericht op de fitness-doe-hetzelfer. Er is een breed productaanbod met zeer scherpe prijzen (trainen vanaf € 2,29 per week). FitFabric weet met zijn prijsstrategie veel starters en veel overstappers naar zich toe te trekken. Douchen doe men thuis.

Naast bovenstaande fitnesscentra zijn er in Keistad tien sportscholen met een totaal ledenaantal van 3.500. Zij hebben slechts beperkte faciliteiten, meestal een of twee zalen waar verdedigings- en krachtsporten beoefend kunnen worden en aan conditietraining kan worden gedaan

### 6.1 Laatste nieuws: MacFit komt naar Keistad!

Vorige week maakte Duitslands grootste en zeer kapitaalkrachtige fitnessketen MacFit bekend dat hun eerste Nederlandse vestiging in Keistad komt. In het centrum van Keistad hebben zij een pand van 2000 m<sup>2</sup> gevonden waar zij hun fitnessconcept per 1 januari 2011 in Nederland willen introduceren. Kernboodschap: *Einfach gut aussehen!* Een concept dat een gevarieerd aanbod van professionele groepslessen heeft. Geen inschrijfgeld, gratis spinning en gratis spreekuur voor fysiotherapeut en diëtist. De leden zijn trots om deel uit te maken van de grootste Europese fitness-community. Jongeren voelen zich aangetrokken door de scherpe prijzen (gemiddeld abonnement € 19 per maand) en omdat de formule sterk appelleert aan het uiterlijk. In het openingsjaar wil MacFit 1.500 leden hebben, waarbij 1/3 starters en 2/3 overstappers van bestaande fitnesscentra, om uiteindelijk binnen twee jaar door te groeien naar 2.500 leden.

### 6.2 De toekomst van Keistad Fitness

Door de komst van MacFit in Keistad worden de concurrentieverhoudingen stevig opgeschud. Bij de plaatselijke fitnessondernemers slaat het nieuws in als een bom! Het is bekend dat een vestiging van MacFit zo'n 20% van de vooral jeugdige klanten bij de gevestigde orde kan weghalen. Voor het eerst voelen Nicole en Wesley zich enigszins in hun bestaan bedreigd. De vraag is nu welke strategische richting zij op moeten om de toekomst van hun bedrijf zeker te stellen.

Nicole en Wesley blijven evenwel steken in heftige, maar zakelijke discussies en besluiten om het lokale, gerenommeerde marketingadviesbureau 'Marketing' in de arm te nemen. Sjf de Strever, consultant bij Marketing, heeft een quickscan gemaakt en vraagt beide echtgenoten om hun visie toe te lichten.

Wesley neemt het woord. Hij is van mening dat zij gezien de economische ontwikkelingen en het veranderd consumentengedrag hun prijzen moeten verlagen, waardoor zij minder winst per lid zullen maken, maar wel veel meer leden naar zich toe kunnen trekken: Keistad Budget Gym! "Onze huisstijl (inrichting, kleurstelling) zal aangepast moeten worden, wat voor een bedrag van € 190.000 mogelijk is. De groeicijfers in het budgetsegment zijn uitstekend en dit zal de komende jaren zo blijven. Zeker als er nieuwe technologieën in de budgetformules kunnen worden toegepast. Wij moeten als eerste in Keistad motion-controlled games aan ons assortiment toevoegen hiermee hebben wij het concept van de toekomst te pakken! Dit vereist weliswaar een extra investering van € 80.000, maar die verdient je gemakkelijk terug".

Nicole is echter van mening dat de belevingseconomie zal doorzetten en de consument, nu fitness en wellness naar elkaar toegroeien, meer toegevoegde waarde wil hebben. "Onze horeca zal op de gezonde toer moeten. Hier ligt de sleutel tot het clubgevoel voor de nieuwe te creëren Keistad Bodyline Clinic. Keicafé wordt een Health-lounge! We hebben in principe alles al in huis, we hoeven slechts de wellness component te versterken en een medisch element aan onze formule toe te voegen. Binnen de Keistad Bodyline Clinic kunnen zich allerlei zelfstandigen met aan gezondheid gerelateerde activiteiten vestigen. Een healthshop, yoga-centrum, een praktijk voor een diëtist; dat alles behoort tot de mogelijkheden. Ook een arts zou zich in onze Bodyline Clinic kunnen vestigen; gezondheidadviezen (preventie) op basis van lichaamsscans. Met zo'n shop-in-the-shop system, mogelijkwerwijs met franchisees, creëer je een one-stop-shopping-concept. We moeten juist innoveren; in Amerika is recentelijk een revolutionair apparaat op de markt gebracht waarmee lichaamsvet blijvend verwijderd kan worden: de Ultrashape. In Nederland is deze apparatuur nog niet op de markt. Met dit unieke product bieden we meer dan een standaard dienst aan. We zouden hiervoor parttime een verpleegkundige in dienst kunnen nemen die Ultrashape

behandelingen kan uitvoeren. Niks prijs! In kwaliteit, daar ligt onze kracht. Weg uit 'the red ocean' op weg naar 'the blue ocean'! De benodigde investering van € 750.000 om de Keistad Bodyline Clinic te realiseren hoeft voor ons geen probleem te zijn".

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 Keistad gewoon daar blijven zitten waar ze zit?

**Bijlage 1 - Kerncijfers Gemeente Keistad 2009**

<b>Kerncijfers bevolking ultimo 2009</b>			
Inwoners		<b>Aantal</b>	<b>in %</b>
<i>Geslacht</i>			
Mannen		35.563	49,1
Vrouwen		36.866	50,9
<i>Etniciteit</i>			
Nederland		56.132	77,5
'Westerse' landen		6.156	8,5
'Niet westerse' landen		10.140	14,0

N.B. De verwachte gemiddelde bevolkingsgroei t/m 2014 bedraagt 2,1%

**Gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden 2009**

<b>Stad</b>	<b>Aantal (x1000 euro)</b>
Haarlemmermeer	34,6
Zoetermeer	32,2
Keistad	31,8
Ede	31,8
Almere	30,5
Apeldoorn	30,3
Breda	30,2
's-Hertogenbosch	30,2
Zaanstad	29,6
Leiden	29,5
Zwolle	29,0
Haarlem	29,0
Utrecht	28,7
Dordrecht	28,4
Tilburg	27,8
's-Gravenhage	27,7
Eindhoven	27,6
Maastricht	26,7
Nijmegen	26,6
Emmen	26,5
Amsterdam	26,4
Arnhem	26,1
Enschede	25,7
Rotterdam	25,5
Groningen	24,6

**Bron: Gemeente Keistad**

**Bijlage 2 - Bezoekers enquête Keistad Fitness 2009**

Kwaliteit begeleiding individueel	Percentage	Kwaliteit groepslessen	Percentage
Slecht	0,7%	Slecht	1,0%
Matig	2,7%	Matig	2,4%
Redelijk	4,5%	Redelijk	7,6%
Goed	56,6%	Goed	67,7%
Zeer goed	35,5%	Zeer goed	21,3%

Sfeer horeca	Percentage	Kwaliteit Snacks	Percentage
Erg ongezellig	0,0%	Slecht	5,5 %
Ongezellig	1,2%	Matig	18,5%
Neutraal	16,4%	Redelijk	56,0%
Gezellig	63,0%	Goed	19,2%
Erg gezellig	19,4%	Zeer goed	0,8%

**Bijlage 3 - Winst-en-verliesrekening Keistad Fitness over de boekjaren 2008 en 2009 in euro's**

Boekjaar	2008 ultimo		2009 ultimo	
	<b>Omzet</b>	<b>1.073.000</b>	<b>Omzet</b>	<b>1.100.000</b>
Inkoop (inclusief horeca)	49.000		49.400	
<b>Brutowinst</b>		<b>1.024.000</b>		<b>1.050.600</b>
Loonkosten	425.000		430.000	
Huisvestingskosten	120.000		115.000	
Verkoopkosten	24.000		22.500	
Overige kosten	90.000		110.000	
Afschrijvingen	135.000		145.000	
Financiële lasten (rente)	31.500		28.500	
<b>Bedrijfslasten</b>				
<b>Bedrijfsresultaat</b>		<b>198.500</b>		<b>199.600</b>
Diverse baten en lasten		8.000		11.000
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>190.500</b>		<b>188.600</b>

**Bijlage 4 - Financiële kengetallen Keistad Fitness per ultimo 2007 - 2009**

	2007	2008	2009
Current ratio	1,50	1,35	1,38
Solvabiliteit (EV/TV)	0,68	0,69	0,65
RTV ( voor belasting )	...	...	...
REV ( voor belasting )	...	...	...
Vaste activa totaal	€ 2.800.000	€ 2.750.000	€ 2.700.000
Eigen vermogen	€ 2.100.000	€ 2.050.000	€ 2.100.000

**Bron: intern 2009**



**Bijlage 5 - Concurrentenanalyse Keistad Fitness ultimo 2009**

<b>Keistad Fitness</b>	<b>Frantzen Sport &amp; Health</b>	<b>Health Center Dalwijck</b>	<b>Dynamic Fit</b>	<b>FitFabric</b>
Regulier fitnesscentrum, ledenaantal: 2.059 ultimo 2009.	Regulier fitnesscentrum, ledenaantal: 1.620 ultimo 2009.	Multifunctioneel, ledenaantal: 2.310 ultimo 2009.	Basis fitnesscentrum, ledenaantal: 480 ultimo 2009.	Budget fitnesscentrum, ledenaantal: 2.090 ultimo 2009.
Volwassenen, jeugd vanaf 10 jaar en bedrijven.	Volwassenen en jeugd en bedrijven.	Volwassenen, jeugd vanaf 12 jaar en bedrijven.	Volwassenen en jeugd.	Volwassenen en jeugd.
Gedifferentieerd in looptijd, ongedifferentieerd in doelgroepen.	Gedifferentieerd in looptijd.	Gedifferentieerd in looptijd en doelgroepen.	Gedifferentieerd in doelgroepen en looptijd. Daarnaast zijn de abonnementen alleen gericht op fitness.	Gedifferentieerd in doelgroepen en looptijd. Daarnaast zijn de abonnementen alleen gericht op fitness.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness: o.a. krachtraining, cardio</li> <li>• Circuittraining</li> <li>• Groepslessen (o.a. Les Mills, Zumba)</li> <li>• Indoor Cycling</li> <li>• Eenvoudige Zonnebank*</li> <li>• Sauna</li> <li>• Zwembad</li> <li>• Personal training*</li> <li>• Kinderopvang</li> <li>• Keicafé; eenvoudige bar</li> </ul> <p>* Deze diensten zijn niet bij het abonnement inbegrepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Groepslessen</li> <li>• Vechtsporten</li> <li>• Squash</li> <li>• Jeugdsporten: Jiu Jitsu, judo, karate, kidsfitness en kidszumba.</li> <li>• Horeca/ loungebar</li> <li>• Kinderopvang</li> <li>• Wellness: ysiotherapie, sauna, en zonnebank.*</li> <li>• Sport Buitenschoolse opvang.</li> </ul> <p>* Deze diensten zijn niet bij het abonnement inbegrepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Groepslessen</li> <li>• Fysiotherapie*</li> <li>• Acupunctuurpraktijk*</li> <li>• beautysalon, kapper</li> <li>• Zonnebank**</li> <li>• Stoombad</li> <li>• Golf**</li> <li>• Tennis**</li> <li>• Squash**</li> <li>• Zaalsport*</li> <li>• Sportcafé,lounge-bar</li> <li>• Shop</li> <li>• Vergaderzaal*</li> <li>• Kidsclub</li> </ul> <p>* Deze diensten zijn niet bij het abonnement inbegrepen. ** Alleen inbegrepen bij het All inclusief abonnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Één groepsles*</li> <li>• Zonnebank*</li> <li>• Begeleiding*</li> </ul> <p>* Deze diensten zijn niet bij het abonnement inbegrepen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fitness</li> <li>• Één groepsles*</li> <li>• Zonnebank*</li> <li>• DHZ-fitness</li> </ul> <p>* Deze dienst is niet bij het abonnement inbegrepen.</p>
Activiteiten: Ladies Night, evenementenmarathons voor goede doelen.	Activiteiten: evenementenmarathons voor goede doelen.	Activiteiten: evenementenmarathons voor goede doelen.	Activiteiten: gratis onderzoek Slim Belly.	Activiteiten: gratis onderzoek Slim Belly.
Communicatiebeleid: actief	Communicatiebeleid: actief	Communicatiebeleid: zeer actief	Communicatiebeleid: actief	Communicatiebeleid: actief
Persoonlijke begeleiding.	Persoonlijke begeleiding.	Persoonlijke begeleiding.	Zelfstandig sporten.	Zelfstandig sporten.
Accommodatie: sfeervol, niet luxe.	Accommodatie: efficiënt, praktisch.	Accommodatie: sfeervol, luxe.	Accommodatie: eenvoudig.	Accommodatie: eenvoudig.

**Vragen bij de case Keistad Fitness Keigoed!?**

**Vraag 1 (15 punten)**

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.

**Vraag 2 (10 punten)**

Bij de strategische analyse deelt men concurrenten dikwijls in 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.

**Vraag 3 (15 punten)**

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 m<sup>2</sup> en omzet per lid, elk zowel per segment als in de totale markt.
- III. De kengetallen omzet per m<sup>2</sup> en omzet per lid voor Keistad Fitness.

**Vraag 4 (10 punten)**

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.

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

**Vraag 5 (10 punten)**

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

**Vraag 6 (10 punten)**

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.

**Einde module B1**