|  |
| --- |
| Op zoek naar de juiste strategie | Bob van Oers |



|  |  |
| --- | --- |
| CONTROLFIT | Strategisch marketingplan |

**STRATEGISCH MARKETINGPLAN**

**OP ZOEK NAAR DE JUISTE STRATEGIE**

Auteur: **Bob van Oers**

2059806

Opleiding: **Sport, economie en communicatie (SPECO)** aan de Fontys Economische Hogeschool Tilburg

Klas: **Speco 5**

Plaats, datum van uitgifte: **Uden, Mei 2009**

Periode van afstuderen: **Januari tot en met mei**

Opdrachtgevende organisatie: **Controlfit**

Hockeyweg 8, 5405 NC Uden

Bedrijfsbegeleider: **Bart Rovers**

Regiomanager Controlfit

Betrokken docenten: **Dhr. E. Peijnenborg**

[e.peijnenborg@fontys.nl](mailto:e.peijnenborg@fontys.nl)

**Mevr. A. van Gerven**

[a.vangerven@fontys.nl](mailto:a.vangerven@fontys.nl)

# VOORWOORD

Geachte lezer,

Allereerst zal ik me even in het kort voorstellen. Ik ben Bob van Oers, student aan de Fontys Economische Hogeschool van Tilburg. Ik ben op dit moment bezig met de opleiding sport, economie en communicatie, ook wel SPECO genoemd. Ter afronding van mijn studie, heb ik een strategisch marketingplan voor Controlfit geschreven. Controlfit houdt zich bezig met fiscaal aftrekbare bedrijfsfitness. Een wereld waarin werk en vrije tijd elkaar treffen. Een wereld die altijd zal blijven bestaan. Kortom, een wereld die mij enorm aanspreekt. Dit strategisch marketingplan zal de rode draad voor Controlfit moeten vormen voor de komende jaren.

Uiteraard heb ik tijdens het opstellen van dit strategisch marketingplan hulp gehad van enkele personen die ik in het bijzonder wil bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleiders Eric Peijnenborg en Anja van Gerven. Bedankt voor jullie support, tijd en kennis van zaken tijdens mijn periode van afstuderen. Ook gaat mijn grote dank uit naar mijn collega’s van Controlfit en in het bijzonder mijn bedrijfsbegeleider Bart Rovers. Bedankt voor dit leerzame proces.

Ik wens u veel leesplezier.

Met vriendelijke groet,

Bob van Oers

# SAMENVATTING

Controlfit is begin 2008 ontstaan toen zeven sportschooleigenaren het idee kregen om zich te verenigen om zo sterker te worden. Deze sportschooleigenaren hadden het zwaar om de strijd te winnen van de ketens van sportcentra, die de afgelopen jaren als paddenstoelen uit de grond schoten. Deze zeven eigenaren van sportscholen wilden samenwerken, maar wilden ook hun eigen identiteit behouden. Toen werd de coöperatie Controlfit opgestart. Controlfit werft leden voor alle fitnesscentra aangesloten bij het netwerk. Tot dusver zijn er bijna vijftig aangesloten fitnesscentra in Zuid-Nederland. Controlfit werft leden bij bedrijven en instellingen door fiscaal aftrekbare bedrijfsfitness aan te bieden. Als bedrijven lid worden, kan het personeel bij de aangesloten fitnesscentra sporten. De belastingdienst heeft echter een regel in het leven geroepen die zegt dat er per arbeidslocatie één fitnesscentra uitgekozen mag worden waar gesport mag worden. Werknemers kunnen voor een bedrag van €18,- tot €20,- per maand genieten van een onbeperkt fitnessabonnement (inclusief onbeperkt fitness, groepslessen, fit-test, begeleiding).

Vanuit Controlfit is de vraag ontstaan om te groeien. Controlfit is een jonge organisatie die als het ware nog in haar kinderschoenen staat. Controlfit is opgestart zonder ondernemingsplan en zonder concrete doelstellingen en strategie. Veel potentiële klanten gaan met concurrenten in zee en worden alsmaar groter. De organisatie moet structuur krijgen en een duidelijke strategische lijn moet worden uitgezet. Ook is het belangrijk uit te zoeken welke deelmarkten interessant zijn voor Controlfit.

De probleemstelling die centraal staat in dit strategisch marketingplan is: *welke strategische koers dient er te worden uitgezet, om Controlfit als organisatie te laten groeien?*

Dit rapport is opgebouwd uit een interne en externe analyse die sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen voortbrengt. Deze factoren zijn gebruikt om enkele strategische opties te formuleren. De meest geschikte strategie wordt aan de hand van enkele toetsingsprocedures gevonden. Deze strategie wordt verder uitgewerkt door onder andere de marketingmix hierop af te stellen. Conclusies en aanbevelingen sluiten dit strategisch marketingplan af.

**Belangrijkste sterktes**

De prijs van Controlfit schijnt erg laag te zijn. Dat bedrijven geen financiële investering hoeven te doen, maakt het een erg laagdrempelig product. Ieder fitnesscentrum dat zich aansluit bij Controlfit behoudt zijn eigen identiteit en hoeft niets te veranderen. Ook komt de ondernemende oriëntatie van de leden erg van pas. Immers zijn alle leden zelf ondernemers. Controlfit is een coöperatieve vereniging en heeft dus geen winstoogmerk.

**Belangrijkste zwaktes**

Controlfit kan geen landelijke dekking aanbieden. Op dit punt schiet Controlfit echt tekort met haar concurrentie. Ook wordt er te weinig aan promotie gedaan. Aan after-sales doet Controlfit ook erg weinig. Als bedrijven lid zijn geworden, wordt er verder geen actie meer ondernomen. Ook is er tot dusver geen duidelijke structuur in de organisatie. Tot slot worden veel bedrijven uit de database vergeten.

**Belangrijkste kansen**

Door de economische crisis willen veel bedrijven bezuinigen. Bij Controlfit betaalt het bedrijf geen lidmaatschap. Medewerkers sporten als zij dat willen zonder dat het bedrijf hoeft te investeren. De druk en stress op de werkvloer zullen verminderen. De deelmarkten zorg, overheid, horeca, kantoren zijn erg interessant voor Controlfit vanwege het hoge verzuim of de grote vraag naar fittere werknemers. Tevens is er een opkomende trend dat mensen zich steeds meer bezig gaan houden met hun gezondheid en uiterlijke verschijning. Het tarief van Controlfit is een van de laagste van de aanbieders. Andere belangrijke kansen zijn dat het ziekteverzuim in de horeca enorm is toegenomen en het verzuim bij grote bedrijven het hoogst is.

**Belangrijkste bedreigingen**

Er komen steeds meer budgetketens in Nederland die erg lage tarieven hanteren. De economische crisis kan ook een bedreiging zijn voor Controlfit. Bedrijven hebben andere prioriteiten en hebben geen interesse in bedrijfsfitness. Dat concurrenten wel landelijke dekking aanbieden is tevens een erg belangrijke bedreiging. Ook bieden deze concurrenten in sommige gevallen een uitgebreider productassortiment. Tot slot stimuleren de kleine bedrijven het personeel nog te weinig om voldoende te bewegen.

De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn geconfronteerd en hieruit zijn vier strategische opties geformuleerd.

**Optie 1 Marktpenetratie, marktverbreding**

Controlfit moet zich, met hetzelfde product, blijven richten op Zuid-Nederland. Eerst deze markt verzadigen en in een later stadium eventueel landelijk gaan. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Deze moeten met een goede promotiecampagne, die uitdrukt dat Controlfit kosteloos voor de werkgever is en erg goedkoop is voor de werknemer, benaderd worden. Naamsbekendheid moet in Zuid-Nederland opgebouwd worden en een positief imago dient gecreëerd te worden. Met de ondernemende oriëntatie van de leden moeten meer bedrijven en fitnesscentra in Zuid-Nederland worden aangesloten. Van belang is dat er een juiste strategie van werving gevonden wordt die in Zuid-Nederland effectief blijkt.

**Optie 2 Marktpenetratie, marktverdieping**

Controlfit blijft met hetzelfde product op dezelfde markt, maar moet uit elke klant meer zien te halen. Aangesloten sportcentra moeten tevreden gesteld worden. Leden leveren is dus erg belangrijk. Bedrijven die al lid zijn moeten sporters gaan leveren. Promotie op locatie zal noodzakelijk zijn. After-sales is dus erg belangrijk. Aan werknemers moet geuit worden dat particuliere sportcentra veel meer mogelijkheden hebben dan de budgetketens. Werkgevers moeten allen weten dat Controlfit geen financiële investering vergt en dat bedrijven er alleen maar op vooruit kunnen gaan.

**Optie 3 Marktontwikkeling**

Controlfit gaat met hetzelfde product andere markten aanboren. Controlfit moet haar geografische markt verbreden naar Midden- en Noord-Nederland. Er moet een vertegenwoordiger aangesteld worden die dit mede zal realiseren. Zwaktes moeten omgebogen worden naar sterktes. Zo moet er allereerst meer worden geïnvesteerd in promotie. Ook dient Controlfit meer aandacht te besteden aan after-sales. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Hier moet Controlfit zich als eerst op richten. Dit mogen grote bedrijven zijn, omdat deze relatief meer verzuim kennen dan het Midden- en Kleinbedrijf. Ook hebben grote bedrijven vaak meerdere locaties. Controlfit heeft ook het perfecte product voor het Midden- en Kleinbedrijf, omdat een financiële investering vanuit het bedrijf niet nodig is. Door de lage contributietarieven die Controlfit hanteert voor sporters, vormt Controlfit directe concurrentie voor de budgetketens.

**Optie 4 Overleven of samenwerken**

Omdat Controlfit geen landelijke dekking biedt, is het moeilijk om de strijd aan te gaan met andere concurrenten die dit wel bieden. Door gebrek aan promotie en financiële middelen kan Controlfit zich moeilijk profileren op de huidige markt.

Controlfit zou de concurrentiestrijd kunnen staken en proberen te overleven. Een andere mogelijkheid is een samenwerking (eventueel fusie) met een of meerdere concurrenten.

Door gebruik te maken van enkele toetsingsprocedures is **optie** **3: Marktontwikkeling** als beste strategische optie voor Controlfit gekozen.

De marketingmix voor deze strategie ziet er als volgt uit:

**Product**

Het core en actual product zullen niet veranderen. Het augmented product, ofwel de service na aankoop dient te veranderen. Hier moet meer aandacht aan besteedt worden.

**Plaats/distributie**

Het netwerk van Controlfit moet uitgebreid worden. In iedere provincie moeten het komende jaar minimaal vijf fitnesscentra aangesloten worden. Deze centra mogen zich in steden en dorpen bevinden met het liefst veel kantoren en industrie.

**Prijs**

Controlfit zal een concurrentiegeoriënteerde prijszetting hanteren. De prijzen van concurrenten zullen goed in de gaten worden gehouden en Controlfit zal proberen hier onder te blijven. Door gebruik te maken van stay-out pricing zorgt Controlfit er voor dat nieuwkomers toetreden op de markt.

Kortingen zullen vooralsnog niet gegeven worden. Indien Controlfit haar imago heeft opgebouwd en bewezen slaagkracht heeft, zouden de prijzen voor fitnesscentra verhoogd kunnen worden.

**Personeel**

Freelancers blijven hun taken uitvoeren. Er wordt een vertegenwoordiger aangesteld die vooral de ambulante verkoop doet. De vertegenwoordiger neemt de taak van missionary salesman op zich. Hij probeert het aantal fitnesscentra te vergroten. Ook heeft diegene de taak van een accountmanager. Het ontwikkelen en onderhouden van klantrelaties. De vertegenwoordiger zoekt zelf prospects. De leden (aangesloten fitnesscentra) krijgen ook een taak.

Deze fitnesscentra moeten zelf actief leden werven voor Controlfit. Leads leveren is hier een belangrijk onderdeel van. De fitnesscentra moeten bij lidmaatschap open staan voor promotiemateriaal van Controlfit op locatie. Controlfit moet gaan werken met stagiaires. Mbo-studenten kunnen eventueel meewerken met de werving van klanten. Hbo-studenten kunnen eventueel onderzoeken doen.

**Promotie**

De promotionele activiteiten zullen op de consument en op de bedrijven gericht moeten worden.   
De pullstrategie zal gebruikt worden om vraag bij de consument op te wekken en merkenvoorkeur te creëren. Als dit lukt worden de bedrijven, omdat het personeel hiernaar vraagt, ‘gedwongen’ om een contract met Controlfit af te sluiten.

De pushstrategie zal zorgen dat het product eerst wordt voorgelegd aan het bedrijf. Controlfit wil het product, via het bedrijf, uiteindelijk ‘doordrukken’ naar de consument/medewerkers. De verschillende promotietools die gebruikt worden zijn: autoreclame, promotie bij fitnesscentra, personeelsbladen, vakbladen, internet, promotie bij bedrijven, kamerkrant, evenementen/beurzen en relatiegeschenken.

De boodschap voor de business to consumer markt luidt als volgt: Goedkoper fitnessen kan! Zorg dat uw werkgever zich aanmeldt bij bedrijfsfitness van Controlfit en u kunt samen met uw collega’s voor ongeveer de helft van het geld lekker en goedkoop sporten. Uw werkgever kan geen ‘Nee’ zeggen: er zijn geen kosten voor het bedrijf!

De boodschap voor de business to business markt luidt als volgt: Controlfit is dé organisatie die u nodig heeft voor gezond en fit personeel. Het netwerk van aangesloten sportscholen zorgt er voor dat uw werknemers overal in Nederland kunnen fitnessen. Een financiële investering is niet nodig en u zult al snel merken dat de arbeidsproductiviteit en het imago van het bedrijf zullen verbeteren.

Het promotiebudget voor de komende drie jaar is geraamd op een bedrag van €12.000,- . Hier is de taakstellende methode voor gebruikt.

Deze strategie vergt enkele aanbevelingen. De aanbevelingen zijn hieronder opgesomd.

* *Concurrentie blijven volgen*
* *Landelijk gaan*
* *Bepaalde doelsegmenten eerst aanboren*
* *Aandacht voor after-sales*
* *Promotieactiviteiten starten*
* *Doelstellingen evalueren en meetbaar houden*
* *Database secuur bijhouden of op lange termijn vernieuwen*
* *Benaderingsstrategie opzetten*
* *Vertegenwoordiger aanstellen*
* *Stagiaires aanstellen*

# INHOUDSOPGAVE

[1 INLEIDING 1](#_Toc230758120)

[1.1 Doel onderzoek 1](#_Toc230758121)

[1.2 Inhoud onderzoek 1](#_Toc230758122)

[2 ACHTERGROND EN AANLEIDING 2](#_Toc230758123)

[2.1 Controlfit 2](#_Toc230758124)

[2.2 Aanleiding 2](#_Toc230758127)

[2.3 Probleemstelling 2](#_Toc230758128)

[2.4 Onderzoeksvragen 3](#_Toc230758129)

[2.5 Opbouw strategisch marketingplan 3](#_Toc230758130)

[3 INTERNE ANALYSE 4](#_Toc230758131)

[3.1 Missie en visie 4](#_Toc230758132)

[3.2 Marktafbakening 4](#_Toc230758133)

[3.3 Doelstellingen Controlfit 2008 5](#_Toc230758134)

[3.3.1 Evaluatie doelstellingen Controlfit 5](#_Toc230758138)

[3.3.2 Conclusie doelstellingen Controlfit 5](#_Toc230758142)

[3.4 Coöperatieve vereniging 5](#_Toc230758143)

[3.5 Samenwerking 6](#_Toc230758144)

[3.6 Fiscaal 6](#_Toc230758145)

[3.7 Werkomgeving 7](#_Toc230758146)

[3.8 Werving 7](#_Toc230758147)

[3.9 Financieel 7](#_Toc230758148)

[3.10 Marketingbeleid en promotiestrategie 7](#_Toc230758149)

[3.11 Recapitulatie strategie 7](#_Toc230758150)

[IDENTIFICATIE STERKTES EN ZWAKTES 8](#_Toc230758151)

[4 EXTERNE ANALYSE 9](#_Toc230758152)

[4.1 Bedrijfstakanalyse 9](#_Toc230758153)

[4.1.1 Macro-analyse 9](#_Toc230758154)

[4.1.2 Geaggregeerde marktfactoren 10](#_Toc230758158)

[4.1.3 Bedrijfstakstructuurfactoren 11](#_Toc230758161)

[4.2 Afnemersanalyse 12](#_Toc230758167)

[4.2.1 Doelsegmenten 13](#_Toc230758168)

[4.3 Concurrentieanalyse 14](#_Toc230758174)

[4.3.1 Concurrentiematrix 16](#_Toc230758183)

[IDENTIFICATIE KANSEN EN BEDREIGINGEN 18](file:///C:\Users\Bob%20van%20Oers\Desktop\AFSTUDEERSTAGE\STRATEGISCH%20MARKETINGPLAN%2019MEI%20(LAATSTE%20VERSIE).docx#_Toc230758184)

[5 STRATEGIEKEUZE 19](#_Toc230758185)

[5.1 SWOT-analyse 19](#_Toc230758186)

[5.2 Confrontatiematrix 19](#_Toc230758187)

[5.3 Strategische opties 21](#_Toc230758188)

[5.4 Toetsing van strategische opties 21](#_Toc230758189)

[5.4.1 Selectieprocedure 21](#_Toc230758190)

[5.4.2 Risico-beloning analyse 22](#_Toc230758191)

[5.4.3 MABA-analyse 22](#_Toc230758192)

[5.5 Strategische keuze 23](#_Toc230758193)

[6 ONDERNEMINGS- EN MARKETINGBESLISSINGEN 24](#_Toc230758194)

[6.1 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën 24](#_Toc230758195)

[6.2 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën 24](#_Toc230758199)

[7 INVULLING MARKETINGMIX 26](#_Toc230758205)

[7.1 Product 26](#_Toc230758206)

[7.2 Plaats/distributie 26](#_Toc230758207)

[7.3 Prijs 26](#_Toc230758208)

[7.4 Personeel 26](#_Toc230758209)

[7.5 Promotie 26](#_Toc230758210)

[8 IMPLEMENTATIE 31](#_Toc230758215)

[9 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 32](#_Toc230758216)

[9.1 Conclusies 32](#_Toc230758217)

[9.2 Aanbevelingen 33](#_Toc230758218)

10 [BRONNEN 35](#_Toc230758219)

[VERKLARENDE WOORDENLIJST 37](#_Toc230758223)

[BIJLAGEN 38](#_Toc230758224)

VERKLARING EIGEN WERK……………………………...………....………..………………….……......…….62

# 1 INLEIDING

*“Sorry Baas, ik kan vandaag niet komen werken… ik voel me niet zo fit”*

*Een door velen van ons vaak gehoorde, of zelfs gebruikte uitspraak. Wat kan men doen om dit tegen te gaan? De sportschool heeft het antwoord: fitness[[1]](#footnote-2). Het heeft tal van voordelen. Zo bevordert het niet alleen de fysieke en mentale gezondheid, maar gaat het ook stress te lijf, helpt het bij afvallen, zorgt het voor een beter immuunsysteem et cetera, et cetera. Deze voordelen zijn natuurlijk ook te merken op de werkvloer. De werknemer zal met meer tevredenheid zijn taken uitvoeren. De werkgever zal hier uiteraard ook erg tevreden mee zijn. Maar waarom zou deze werkgever hier dan niet aan mee willen werken? Het enige dat de werkgever hoeft te doen is een kosteloos contract af te sluiten met bedrijfsfitness[[2]](#footnote-3) van Controlfit. De rest volgt vanzelf.*

Controlfit is een coöperatieve vereniging[[3]](#footnote-4) van sportcentra in Zuid-Nederland die bedrijfsfitness via de fiscale variant mogelijk maakt. Het abonnementsgeld is onbelast. Tot dusver is er een 49-tal[[4]](#footnote-5) particuliere sportcentra Controlfit aangesloten. Werknemers van bedrijven en instellingen die bij Controlfit zijn aangesloten, kunnen gebruik maken van de diensten die deze sportcentra aanbieden.

Werknemers kunnen voor een bedrag van €18,- tot €20,- per maand genieten van een onbeperkt fitnessabonnement (inclusief onbeperkt fitness, groepslessen, fit-test, begeleiding) indien er minimaal een modaal fulltime salaris wordt ontvangen. Als de werknemer onder dit modale inkomen verdient, wordt er meer betaald voor een abonnement. Tevens kunnen levenspartner en inwonende kinderen vanaf 16 jaar voor een bedrag van €38,50 per maand onbeperkt sporten bij een van de aangesloten sportcentra.

## 1.1 Doel onderzoek

Dit onderzoek is geschreven, omdat Controlfit een juiste strategie zoekt om te groeien als organisatie. Controlfit lijkt op dit moment enigszins stil te staan en lijkt de strijd van de grote concurrenten te verliezen. De strategie zal moeten aangeven met welk product en op welke markt Controlfit zich moet gaan bevinden en welke deelmarkten er interessant zijn. Kortom, er moet een strategische lijn uitgezet worden die Controlfit zou moeten volgen.

Het doel is een goed en relevant rapport te schrijven dat uiteindelijk goed geformuleerde conclusies en aanbevelingen zal voortbrengen die betrekking hebben op de gekozen strategie voor Controlfit.

## 1.2 Inhoud onderzoek

Dit onderzoek is vooral gericht op de bedrijven en haar werknemers als klant van Controlfit. Dit is gedaan, omdat vanuit Controlfit meer vraag naar is. Er wordt nauwelijks gericht op het netwerk van fitnesscentra, omdat het voor Controlfit niet moeilijk is om het netwerk uit te breiden.

Dit onderzoek is begonnen met hoofdstuk 1 de inleiding en zal verder gaan met hoofdstuk 2, waarin de achtergrond en aanleiding besproken wordt. Hierin staat uitgebreid beschreven wat Controlfit nou precies is en doet en waarom dit onderzoek is geschreven. Hoofdstuk 3 beschrijft de interne analyse. De huidige doelstellingen en strategieën worden onder andere beschreven. Concluderend zullen de sterktes en zwaktes van de organisatie weergegeven worden. Hierna zal in de externe analyse de bedrijfstak-, afnemers- en concurrentieanalyse beschreven worden. Uit deze hoofdstukken zullen de kansen en bedreigingen voor Controlfit voortvloeien. In hoofdstuk 5 zal de strategie aan de hand van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix beschreven worden. Hoofdstuk 6 beschrijft de onderneming- en marketingbeslissingen. De marketingmix wordt in hoofdstuk 7 uitgewerkt en afgestemd op de te volgen strategie. De implementatie van de acties worden in hoofdstuk 8 beschreven. Tot slot zijn de conclusies en aanbevelingen te vinden in hoofdstuk 9. De bronnen, woordenlijst en bijlagen zijn na hoofdstuk 9 weergegeven.

# 2 ACHTERGROND EN AANLEIDING

*In dit hoofdstuk wordt beschreven wat Controlfit nou is en doet. Ook zal duidelijk gemaakt worden wat de aanleiding voor dit onderzoek is geweest en wat de probleemstelling is die in dit onderzoek centraal staat. Uiteraard worden de onderzoeksvragen, die nodig zijn om antwoord te geven op de probleemstelling, ook behandeld.*

## 2.1 Controlfit

Controlfit is een jonge organisatie die het voor werknemers mogelijk maakt om belastingvrij te fitnessen. De werkgever betaald hier niks voor en kan er zelfs geld op besparen. Hoe dit mogelijks is, wordt later uitgelegd. De aangesloten sportcentra zijn allemaal particulieren die de strijd tegen de ketens willen aangaan.

Controlfit zorgt dat fitnesscentra bedrijfsfitness met een fiscale variant aan mogen bieden. Door lid te worden, komen ze bij het netwerk van Controlfit waar werknemers van aangesloten bedrijven kunnen sporten. De volgende stap voor Controlfit is bedrijven benaderen die hier in de buurt liggen, zorgen dat deze bedrijven lid worden en werknemers leveren die gaan sporten. Zo zorgt Controlfit dat bedrijven bedrijfsfitness kunnen leveren en dat fitnesscentra leden krijgen. Controlfit is een organisatie zonder winstoogmerk.

Controlfit is op dit moment actief in het zuiden van Nederland. Een landelijke dekking kan Controlfit niet aanbieden.

### Ontstaan en doel

Controlfit is ontstaan toen zeven sportschooleigenaren het idee kregen om zich te verenigen om zo sterker te worden. Deze sportschooleigenaren hadden het zwaar om de strijd te winnen van de ketens van sportcentra, die de afgelopen jaren als paddenstoelen uit de grond schoten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Health City, Fit For Free, Basic Fit en Fitness First. Deze zeven eigenaren van sportscholen wilden samenwerken, maar wilden ook hun eigen identiteit behouden. Toen werd de coöperatie Controlfit opgericht. Controlfit helpt als het ware de particuliere sportcentra met de acquisitie van nieuwe leden. Anderzijds is de algehele gezondheid van de mens van belang voor Controlfit. Sporten is gezond en houdt de werknemer fit en scherp.

### Voordelen en voorwaarden voor de werkgever

Voor de werkgever zijn er alleen maar voordelen:

* Het deelnemende bedrijf betaald niets
* Bedrijven besparen zelfs €7,- per maand op sociale lasten (bij een modaal fulltime salaris)
* Werknemers zijn fitter, gelukkiger en hebben minder stress (daling ziekteverzuim)[[5]](#footnote-6)
* Gratis deelname aan de centrale inkooporganisatie van Controlfit
* Collectiviteitkortingen (telefonie, multimedia, energie et cetera.)
* Deelnemende werknemers zijn op elk moment inzichtelijk via een centrale server.

Er zijn uiteraard enkele voorwaarden voor de werkgever:

* Per arbeidslocatie (huisnummer/vestiging) kan er 1 sportcentrum worden aangewezen waar gesport mag worden
* Eenmalige verwerking in de stamgegevens van de loonadministratie
* De werkgever dient aan minimaal 90% van het personeel bedrijfsfitness aan te bieden
* Van elke deelnemende werknemer dient een inschrijfformulier in het personeelsdossier bewaard te blijven

## 2.2 Aanleiding

Vanuit Controlfit is de vraag ontstaan om te groeien. Controlfit is een jonge organisatie die als het ware nog in haar kinderschoenen staat. Controlfit is opgestart zonder ondernemingsplan en zonder concrete doelstellingen en strategie. Veel potentiële klanten gaan met concurrenten in zee en worden alsmaar groter. De organisatie moet structuur krijgen en een duidelijke strategische lijn moet worden uitgezet. Ook is het belangrijk welke deelmarkten interessant zijn voor Controlfit.

## 2.3 Probleemstelling

De onderstaande probleemstelling zal de rode draad vormen van dit strategische marketingplan.

**Welke strategische koers dient er te worden uitgezet, om Controlfit als organisatie te laten groeien?**

## 2.4 Onderzoeksvragen

Om antwoord op de probleemstelling te krijgen, is het van belang dat de onderstaande onderzoeksvragen behandeld worden. De antwoorden op deze onderzoeksvragen zullen uiteindelijk in hoofdstuk 9 ‘conclusies en aanbevelingen’ terug te vinden zijn.

**Onderzoeksvraag Methode Hoofdstuk**

*1.Hoe ziet de interne bedrijfssituatie van Controlfit er momenteel uit en* Kwalitatief, beschrijvend 3

*welke strategie wordt er gehanteerd?*

*2.Doet Controlfit genoeg aan after-sales?* Kwantitatief, exploratief 3

*3.Moet Controlfit haar geografische markt verbreden?* Kwalitatief, beschrijvend 4

*4.Welke positieve ontwikkelingen vinden er plaats op gebied van bedrijfsfitness?* Kwalitatief, verklarend 4

*5.Welke negatieve ontwikkelingen vinden er plaats op gebied van bedrijfsfitness?* Kwalitatief, verklarend 4

*6.Welke deelmarkten zijn het meest interessant voor Controlfit?* Kwalitatief, beschrijvend 4

*7.Welke concurrent(en) is het meest bedreigend voor Controlfit* Kwalitatief, exploratief 4

*8.Welke marketingstrategie moet Controlfit hanteren?* Kwalitatief, verklarend 5

*9.Met welke propositie moet Controlfit zich profileren op de markt?* Kwalitatief, beschrijvend 6

## 2.5 Opbouw strategisch marketingplan

Dit strategisch marketingplan begint met een interne analyse die de huidige bedrijfssituatie van Controlfit beschrijft. Deze interne analyse begint onder andere met een marktafbakening om het werkterrein te definiëren. De overige zaken uit de interne analyse brengen de sterktes en zwaktes van de onderneming in kaart.

De externe analyse bestaat uit een bedrijfstak-, afnemers-en concurrentieanalyse. De bedrijfstakanalyse laat de positieve en negatieve ontwikkelingen in de markt zien. De afnemersanalyse laat zien wie de huidige en potentiële doelgroepen van Controlfit zijn en beschrijft deze uitgebreid. Tot slot beschrijft de concurrentieanalyse wie de belangrijkste concurrenten zijn en hoe deze te werk gaan. De externe analyse heeft als doel de kansen en bedreigingen in kaart te brengen.

De interne en externe analyse hebben de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aan het licht gebracht. De belangrijkste punten van deze vier factoren worden geconfronteerd in de confrontatiematrix. Uit deze matrix komen enkele mogelijke strategieën voor Controlfit. Deze strategieën worden ook wel opties genoemd. De meest geschikte optie voor Controlfit wordt geselecteerd door middel van enkele selectieprocedures.

Het onderzoek heeft een geschikte strategie voortgebracht. Deze strategie moet verder worden uitgewerkt. Dit wordt gedaan door eerst de marketing- en ondernemingsbeslissingen te formuleren. Hierna wordt de marketingmix uitgewerkt en afgestemd op de te volgen strategie. Een implementatieplan zal volgen om de acties voor het komende jaar weer te geven.

Het strategisch marketingplan zal afgesloten worden met een opsomming van alle conclusies en aanbevelingen die dit onderzoek voort heeft gebracht.

# 3 INTERNE ANALYSE

*Dit hoofdstuk zal de interne bedrijfssituatie van Controlfit beschrijven. Het verduidelijkt de uitgangspositie van Controlfit en haar diensten. Al met al, de zaken die de organisatie zelf kan beïnvloeden. Deze gegevens zijn nodig om inzicht te krijgen in de sterktes en zwaktes van Controlfit. Alleen de onderdelen die van belang zijn, zijn in dit onderzoek opgenomen. De overige interne zaken staan in bijlage C.*

## 3.1 Missie en visie

De huidige missie die Controlfit hanteert is:

*Controlfit is een coöperatieve vereniging die de leidende, provinciaal dekkende en de meest voordelige aanbieder wil zijn op het gebied van fiscale bedrijfsfitness.*

De huidige visie, hoe Controlfit zichzelf in de toekomst ziet, ziet er als volgt uit:

*Controlfit wil landelijke dekking aanbieden op gebied van bedrijfsfitness in Nederland. Op elke tien kilometer afstand zou zich een sportcentra moeten bevinden die is aangesloten bij Controlfit. Om deze sportcentra kwalitatief te versterken, zal er een opleiding opgericht moeten worden die de medewerkers van een sportcentra meer inzicht geven in de diverse kwaliteiten die benodigd zijn om een sportcentrum sterker te maken.*

## 3.2 Marktafbakening

Om het businessgebied van Controlfit weer te geven, is het Model van Abell gebruikt[[6]](#footnote-7). Dit model geeft het werkterrein van Controlfit weer. Het model laat zien met welke producten en diensten Controlfit actief is op een markt en op welke doelgroepen ingespeeld wordt. Zo kan later in dit onderzoek onderzocht worden of de onderneming zich wel met het juiste product of dienst op de juiste afnemersgroepen richt. Het model van Abell is terug te vinden in Bijlage D. De legenda van het model is hieronder weergegeven.

De afnemersbehoeften en producten/diensten die in het blauw zijn weergegeven, hebben betrekking tot de bedrijven en organisaties. De rode behoeften en producten/diensten hebben betrekking op fitnesscentra en de groene op werknemers van aangesloten bedrijven/organisaties.

**Afnemersgroepen:**

AG1 **bedrijven/organisaties (alle soorten bedrijven in Zuid-Nederland)**

AG2 **fitnesscentra (kwalitatief goed met aanbod van groepslessen, fit-test en begeleiding)**

AG3 **werknemers van aangesloten bedrijven/organisaties**

**Afnemersbehoeften: Producten/diensten:**

AB1 fitte werknemersP/D1 onbeperkt fitness en groepslessen

AB2 goedkope oplossing voor bedrijfsfitness onbeperkt fitness en groepslessen

AB3 minder ziekteverzuim P/D2 voldoende sportcentra (dekking Zuid-

AB4 nieuwe leden Nederland)

AB5 identificatie met een organisatie P/D3 inzichtelijke server (zien wie er sport)

AB6 gezondheid P/D4 lidmaatschap inkooporganisatie

AB7 fit zijn lidmaatschap inkooporganisatie

AB8 sociale contacten P/D5 centrale vraagbaak/marketing

AB9 identificatie met een sportschool P/D6 acquisitie van klanten

AB10 voordelig fitnessen P/D7 collectiviteitkortingen

AB11 fitness door heel Nederland P/D8 fittest

fitness door heel Nederland P/D9 begeleiding

P/D10 voordelig fitnessen

## 3.3 Doelstellingen Controlfit 2008

De doelstellingen die Controlfit heeft opgesteld, zijn niet SMART[[7]](#footnote-8). Zo zijn er bijvoorbeeld geen deadlines voor deze doelstellingen gemaakt. De vaagheid van deze doelstellingen kan een zwak punt zijn van de organisatie. Hoe concreter de doelstellingen zijn opgesteld, hoe beter deze gerealiseerd kunnen worden.

### Marketinggericht

1. Lokale dekking binnen Zuid-Nederland. Op elke tien kilometer een sportcentra die bij Controlfit is aangesloten.
2. De pot met bedrijven uitbreiden naar minimaal 100.000 potentiële werknemers.
3. Zoveel mogelijk bedrijven binnen halen.
4. Professionele organisatie, niet imago van een op winst beruste organisatie.

### Concurrentgericht

1. Concurrentie wegspelen uit regio’s.

### Afnemersgericht

1. Verzorgen van opleidingen voor sportcentra die de kwaliteit van het personeel doen verbeteren.
2. Collectief sterker worden.
3. Fitnesscentra die nog geen leden via Controlfit hebben, leden bezorgen.

### 3.3.1 Evaluatie doelstellingen Controlfit[[8]](#footnote-9)

De opgestelde doelstellingen zijn niet allemaal behaald. Sommige doelstellingen waren zo opgesteld, dat er onmogelijk geëvalueerd kan worden.

### Marketinggericht

1. Limburg heeft op dit moment de beste dekking. Brabant is goed op weg, maar heeft nog niet op elke tien kilometer een sportcentra. In Limburg zijn 26 sportcentra aangesloten bij Controlfit en in Brabant zijn dit er tot nu toe 23.
2. Er zijn op dit moment 25.000 werknemers die kunnen sporten via Controlfit (potentiële sporters).
3. Tot dusver zijn er 90 bedrijven die zich bij Controlfit hebben aangesloten. 1259 bedrijven zijn in behandeling (in database).
4. Er kan gezegd worden dat Controlfit nog in haar kinderschoenen staat. Bedrijven denken nog dat Controlfit een op winst beruste organisatie is.

### Concurrentgericht

1. Controlfit heeft nog redelijk veel last van de concurrentie in verschillende regio’s.

### Afnemersgericht

1. Controlfit is bezig met het verzorgen van opleidingen voor personeel van aangesloten sportcentra. In juli wordt hiermee gestart.
2. Er worden steeds vaker regiomeetings gehouden. Hier kunnen eigenaars van sportcentra (per regio) discussiëren over de gang van zaken en proberen collectief sterker te worden.
3. Er zijn nog steeds fitnesscentra die geen leden via Controlfit hebben ontvangen. Freelancers gaan zich meer richten op sportcentra die nog geen leden hebben gekregen via Controlfit. Er zijn 189 personen die nu sporten via Controlfit (101 nieuwe sporters en 88 overzettingen[[9]](#footnote-10)). De jaaromzet van de 101 nieuwe sporters is €48985,-.

### 3.3.2 Conclusie doelstellingen Controlfit

De doelstellingen die zijn opgesteld, zijn moeilijk te evalueren. Dit komt doordat de meeste doelstellingen niet meetbaar waren. De gegevens van de geëvalueerde doelstellingen komen vooral uit de database van Controlfit en uit gesprekken met medewerkers van Controlfit. Controlfit zou in het vervolg meetbare doelstellingen op moeten stellen.

## 3.4 Coöperatieve vereniging

Controlfit kan een coöperatieve vereniging genoemd worden. Men spreekt ook wel van een coöperatie. Dit is een vorm van zelforganisatie van producenten of verbruikers, gericht op het vergroten van de economische macht en het behalen van schaalvoordelen. Deze coöperatie is in het leven geroepen, omdat fitnesscentra zich zo kunnen verenigen om zo gezamenlijk doelen te bereiken die anders voor elk individu onbereikbaar zouden zijn geweest.

Deze doelen zijn: een eerlijke strijd aangaan met de ketens van sportcentra, het vergroten van de algemene kennis op het gebied van marketing, acquisitie, fitness enzovoort en het gezamenlijk inkopen, wat leidt tot schaalvoordelen. Omdat Controlfit een coöperatieve vereniging is, is er geen winstoogmerk. Het is voor Controlfit belangrijker om te streven continuïteit en uitbreiding.

## 3.5 Samenwerking

De boodschap die Controlfit wil uitdragen naar haar aangesloten fitnesscentra luidt: “samenwerking.” Samenwerking is van groot belang, omdat de “kleinere” en particuliere sportscholen zo sterker komen te staan tegenover de ketens van sportcentra die de grootste bedreiging vormen voor particuliere sportcentra. Door samen te werken met Controlfit staat de particuliere sportschool sterker, maar behoudt deze toch zijn eigen identiteit.

Bedrijven krijgen steeds meer in de gaten dat het belangrijk is dat de werknemers sporten. Er zijn voldoende feiten te vinden over de voordelen van bedrijfsfitness. Zo zijn er betrouwbare onderzoeken gedaan door onder andere TNO, NOC-NSF en het Ministerie van VWS[[10]](#footnote-11).

Controlfit probeert bedrijven een optimale dekking van kwalitatief hoogwaardige sportcentra te bieden, zodat de voorzieningen voor de werknemer verbreed worden en het bedrijf hier uiteindelijk de vruchten van plukt.

Controlfit zorgt dat enerzijds de fitnesscentra nieuwe leden krijgen en anderzijds de bedrijven gezondere, fittere werknemers krijgen, wat uiteindelijk leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit, minder stress, een lager ziekteverzuim et cetera. Zo ontstaat er een win-win situatie waar alle partijen tevreden mee kunnen zijn. Controlfit is als het ware de bemiddelaar om beide partijen goed te doen.

Een sterk punt is dat de aangesloten sportscholen ook meteen de leden van Controlfit zijn. Deze zijn erg gemotiveerd en werken goed samen met Controlfit. Ook is het vanzelfsprekend dat deze leden ondernemend en klantgericht[[11]](#footnote-12) zijn ingesteld. Ze hebben immers hun eigen onderneming/sportcentrum.

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking is de gebruikmaking van leads[[12]](#footnote-13). Op deelnemende sportscholen komt ter sprake dat bestaande leden goedkoper kunnen sporten als ze dit doen via Controlfit. Het bedrijf waar dit bestaande lid werkzaam is, moet wel aangesloten zijn bij Controlfit. Contactgegevens van werkgever en van sporter worden genoteerd en naar Controlfit gestuurd. Controlfit verwerkt deze gegevens in de database (tevens om te voorkomen dat andere freelancers al niet bezig zijn met het desbetreffende bedrijf). De contactpersoon in het bedrijf wordt gebeld en er wordt informatie over Controlfit gegeven. Eventueel wordt er additionele informatie toegestuurd. Een week later wordt het bedrijf teruggebeld met de vraag of er behoefte is aan bedrijfsfitness.

## 3.6 Fiscaal

Waarom er zo goedkoop gesport kan worden, heeft te maken met belastingtechnische zaken[[13]](#footnote-14). Het abonnement van €38,50 is af te schrijven via het brutoloon. Zo wordt er uiteindelijk netto tussen de €18,- en €25,- betaald voor een fitnessabonnement.

De werknemer betaald gewoon €38,50 per maand aan de sportschool, maar krijgt meer nettoloon uitgekeerd dan normaal. Het fiscale voordeel gaat via de cafetariaregeling[[14]](#footnote-15), waarbij er uiteindelijk minder sociale lasten worden afgedragen door de werknemer. Hierdoor ontvangt men €20 meer bij het netto salaris waardoor van de maandelijkse €38,50 nog maar ongeveer €18,50 euro betaald hoeft te worden.

De werkgever kan zelfs nog eens €7,- per maand, per sportende werknemer besparen op sociale lasten. Het voordeel van Controlfit is dat de werkgever bedrijfsfitness kan aanbieden in zijn/haar bedrijf zonder hier iets voor te betalen. Er wordt zelfs op verdiend. Niet alleen op financieel gebied. Ook qua imago en ziekteverzuim. Men zou zeggen dat hierdoor de drempel voor bedrijven erg laag is om een samenwerking te starten met Controlfit.

Om de zekerheid te verkrijgen dat bedrijven niet voor verassingen komen te staan als de belastingdienst een controle uitvoert, worden er beschikkingen[[15]](#footnote-16) aangevraagd. Pas als de beschikking binnen is en is goedgekeurd, wordt er verder onderhandeld met de desbetreffende partij. Zo kan een bedrijf bij controle altijd terugvallen op deze goedkeuring van de belastingdienst.

## 3.7 Werkomgeving

Controlfit is op dit moment alleen nog actief in Zuid-Nederland. Limburg en Noord-Brabant zijn de provincies waar volop in geworven wordt. Maandelijks sluiten nieuwe sportscholen zich aan bij Controlfit.

De aangesloten sportcentra worden geselecteerd op basis van kwaliteit. De kwalitatief hoge, particuliere sportcentra of organisaties met maximaal drie vestigingen zijn welkom bij Controlfit. Deze centra moeten groepslessen, cardio- en krachtapparatuur kunnen aanbieden. Zie bijlage F voor een overzicht van het netwerk van sportcentra in Zuid-Nederland.

## 3.8 Werving

Potentiële klanten worden op verschillende manieren benaderd.

1. Gegevens en contactpersoon van bedrijven worden in de database gezet (deze bedrijven worden gevonden d.m.v. internet, langsrijden en via kennis vooraf). De bedrijven worden gebeld en er wordt eventueel een informatiepakket gemaild. De status wordt in de database genoteerd. Het bedrijf wordt later teruggebeld om te vragen of de informatie goed is doorgekomen en al is gelezen. Als het bedrijf geïnteresseerd is, kan worden langsgegaan. Maar alles kan ook geregeld worden via e-mail en fax.
2. Er wordt met een informatiepakket langsgegaan bij bedrijven. Deze wordt afgegeven bij de receptie en naam en telefoonnummer van manager personeelszaken wordt door Controlfit genoteerd. Deze persoon wordt later teruggebeld met de vraag of er interesse is voor bedrijfsfitness van Controlfit.
3. Via leads worden bedrijven gebeld. Paragraaf 3.5 legt uit wat dit inhoudt.

Elke freelancer gaat op zijn eigen manier te werk. Er is geen gezamenlijke strategie of protocol opgezet. Veel bedrijven uit de database die ooit zijn gebeld of gemaild, worden vergeten of veel te laat teruggebeld.

Als bedrijven eenmaal lid zijn van Controlfit, is het nog vaak het geval dat er geen sporters worden aangeleverd. Bedrijven doen te weinig om de werknemers te stimuleren om te sporten. Controlfit zou hierbij kunnen helpen.

## 3.9 Financieel[[16]](#footnote-17)

De bestedingsruimte van Controlfit is niet erg ruim. De inkomsten die binnen komen, worden uitgegeven aan freelancers, flyers en aan de website. Dit zijn overigens de enige promotiemiddelen die Controlfit op dit moment inzet. De kosten die gemaakt worden, blijven echter erg laag. Dit omdat de freelancers op provisiebasis werken. Overige vaste kosten zijn er nauwelijks. Omdat Controlfit een coöperatie is, is het moeilijker om vreemd vermogen aan te trekken. Zie figuur 4 in bijlage C voor een beknopt overzicht van de inkomsten en uitgaven van Controlfit.

## 3.10 Marketingbeleid en promotiestrategie

Er is geen marketingbeleid bij Controlfit. Er zijn losweg wat doelstellingen opgezet die niet meetbaar zijn en de manier om deze doelstellingen te bereiken is nergens aangegeven. Ook wordt er aan promotie niet veel gedaan. De enige promotietools zijn een website en flyers voor medewerkers van bedrijven die lid zijn van Controlfit. Concluderend is er geen gestructureerde manier van werken. Ook doet Controlfit te weinig aan after-sales. Bedrijven zijn al lid, maar nog niemand maakt gebruik van bedrijfsfitness via het werk. 25 van de 90 aangesloten bedrijven hebben nog geen sporters geleverd.

## 3.11 Recapitulatie strategie

Controlfit vindt het in ieder geval erg belangrijk dat sportcentra samenwerken. Samenwerking zorgt voor meer kennis en eensgezindheid. Sportcentra moeten bezig zijn hun eigen leads te verzamelen. Deze leads geven ze door aan Controlfit, zodat hier werk van kan worden gemaakt. Het werven van bedrijven met veel vestigingen is een strategie waar Controlfit zich op dit moment mee bezig houdt. Ook wil Controlfit zich gaan richten op bedrijven dicht bij aangesloten sportcentra die nog geen leden via Controlfit hebben binnengehaald. Hier gaat Controlfit wat meer aandacht aan besteden, omdat deze sportcentra anders hun lidmaatschap opzeggen.

*Op de volgende pagina zijn de sterktes en zwaktes van Controlfit samengevat.*

# IDENTIFICATIE STERKTES EN ZWAKTES

*De interne analyse heeft de onderstaande sterktes en zwaktes van Controlfit geïdentificeerd. Ook zijn de sterktes en zwaktes opgenomen die*

*zijn geïdentificeerd door middel van de internal environment analysis. Dit model van Kotler is vergelijkbaar met het model van Aker. Hoe*

*sterk en hoe zwak een bepaalde competentie is en de belangrijkheid daarvan, wordt aangegeven in deze checklist in Bijlage G. De sterktes en*

*zwaktes staan op volgorde van belangrijkheid.*

*Sterktes uit interne analyse*

**+Prijs**: Het contributietarief is erg laag. Ook zijn er geen kosten voor het deelnemende bedrijf. Zo is de drempel ontzettend laag.

**+Ieder sportcentrum haar eigen identiteit:** samenwerking met Controlfit houdt niet in dat er anders gewerkt moet worden of iets moet veranderen. Ieder sportcentra blijft zoals hij was. Niet zoals ketens.

**+Ondernemende oriëntatie**: leden zijn allemaal zelf ondernemers. Ze zijn allen erg ondernemend ingesteld.

**+Coöperatieve vereniging**: dus geen winstoogmerk. Er hoeft niet gestreefd te worden naar winst. Continuïteit en uitbreiding van Controlfit zijn van groter belang.

**+Samenwerking**: goede samenwerking tussen Controlfit en haar leden (aangesloten fitnesscentra). Deze leveren leads die Controlfit gebruikt om bedrijven tot zich te werven. Ook werken aangesloten fitnesscentra via Controlfit samen om onderlinge marketing te bedrijven en kennis uit te wisselen. Denk ook aan gezamenlijk inkopen en gezamenlijke cursussen.

**+Kosten**: de kosten voor Controlfit zijn erg laag. De werknemers/freelancers werken op provisiebasis. Naast promotiekosten zijn er nauwelijks vaste kosten voor Controlfit.

**+Belastingaftrekbaar**: het abonnement voor de werknemers is fiscaal aftrekbaar.

**+Kwaliteit van het product**: product is goed uitgewerkt. Geen verassingen op belastingtechnisch gebied. Controlfit werkt alleen met bedrijven die een beschikking hebben gekregen.

+**Aanbod van fitnesscentra**: de aangesloten fitnesscentra zijn geselecteerd en niet zomaar uitgekozen. Er zijn bepaalde eisen om lid te worden van Controlfit.

**+Gemotiveerde leden**: leden van Controlfit (dus ook aangesloten sportcentra) zijn erg gemotiveerd. Fitnesscentra gebruiken de naam Controlfit voor hun bedrijfsfitness en de freelancers doen goed hun best om zoveel mogelijk bedrijven te werven.

**+Klantgerichtheid**: iedereen werkzaam bij Controlfit is erg klantgericht. Dit komt door de commerciële achtergrond van deze mensen.

*Zwaktes uit interne analyse*

**-Geen landelijke dekking**: veel grote bedrijven hebben interesse, maar hebben landelijke dekking nodig. Controlfit kan deze dekking nog niet aanbieden.

**-Gebrek aan promotie**: aan promotie-uitingen doet Controlfit nauwelijks iets. Er is een website en er worden flyers gedrukt die aan (potentiële) klanten worden gegeven.

**-Slechte after-sales**: bedrijven zijn lid, maar nog niemand sport. De nadruk wordt teveel gelegd op het werven van bedrijven.

**-Geen gestructureerde manier van werken**: bedrijf staat nog in kinderschoenen. Er is geen gezamenlijke strategie voor de benadering van bedrijven. Ook geen marketingstrategie beschreven (P’s). Kortom geen marketingbeleid.

-**Veel bedrijven uit de database worden vergeten**: bedrijven die in de database staan en al zijn benaderd, zijn niet nogmaals benaderd nadat er informatie is toegestuurd. Ook wordt de database slecht bijgehouden

**-Communicatie**: tussen freelancers en bestuur bestaat een slechte communicatie. Vragen van freelancers aan het bestuur worden (te) laat beantwoord. Bestuur heeft het erg druk.

-**Geen goede doelstellingen**: doelstellingen zijn niet goed geformuleerd en niet SMART. Ze zijn erg vaag.

**-Financiële situatie**: Controlfit heeft niet erg veel te besteden. Geld wordt uitgegeven aan flyers, de website en aan freelancers.

**-Mogelijkheid tot aantrekken vreemd vermogen:** Controlfit is geen onderneming. Het is een coöperatieve vereniging waardoor aantrekken van vreemd vermogen lastiger wordt.

-**Sportcentra hebben allen een andere identiteit**: kan lastig worden, omdat consument vooraf niet weet wat voor centrum het is.

# 4 EXTERNE ANALYSE

*De bedoeling van de externe analyse is de kansen en bedreigingen op te sporen. De externe analyse bestaat uit een bedrijfstakanalyse, afnemersanalyse, en een concurrentieanalyse.*

## 4.1 Bedrijfstakanalyse

*In deze bedrijfstakanalyse zal de aantrekkelijkheid van de markt gemeten worden. Controlfit kan de marktomgeving niet beïnvloeden en niet beheersen. Toch is het van belang dat de situaties en gebeurtenissen in de maatschappij goed bij worden gehouden. Met deze gegevens kan Controlfit inspelen op haar markt. Deze analyse is opgebouwd door eerst de macro-omgeving te beschrijven. Hierna worden de geaggregeerde marktfactoren beschreven. Tot slot worden de bedrijfstakstructuurfactoren beschreven. De meeste gegevens zijn uit voorgaande onderzoeken geconcludeerd[[17]](#footnote-18).*

### 4.1.1 Macro-analyse

Deze onderstaande gegevens zijn niet direct beïnvloedbaar door Controlfit. Toch kunnen er in de macro-omgeving kansen en bedreigingen voor Controlfit aanwezig zijn.

### Demografie en economie

Uit gegevens van het Centraal Bureau voor Statistiek[[18]](#footnote-19) zijn de volgende conclusies getrokken:

Het werkloosheidsniveau is in Nederland vanaf eind 2008 weer gestegen. In de 4 jaar hiervoor was de werkloosheid in Zuid-Nederland juist afgenomen. In Nederland is er begin 2009 sprake van een economische crisis. In de periode 2004-2008 is het ziekteverzuim in de bedrijfstak cultuur, recreatie en overige dienstverlening met 20% toegenomen. In de horecabranche is het ziekteverzuim de afgelopen vier jaar zelfs met 48% toegenomen. Ambtenaren en werknemers in de gezondheid- en welzijnszorg zijn het vaakst ziek. Vervoer, communicatie, onderwijs en industrie zijn anderen branches waar het percentage ziekteverzuim gemiddeld hoger ligt dan dat van de andere branches in Nederland. Bij grote bedrijven, met meer dan honderd werknemers, is gemiddeld 1 op de 20 medewerkers ziek.

De Nederlandse bevolking is nog steeds aan het vergrijzen. Van de beroepsbevolking in 2009 is 54% fulltimer, 34% parttimer en 12% zelfstandig ondernemer.

### Sociaal-cultureel

De volgende gegevens komen uit publicaties van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Op 9 december 2008 is de *Rapportage sport* uitgegeven. Het SCP, CBS, NOC\*NSF, TNO en het W.J.H. Mulier instituut hebben hier aan samengewerkt.

Sport algemeen  
Anno 2009 is er een groeiende aandacht voor gezondheid en wellness. Investeren in een actieve leefstijl loont. Onvoldoende bewegen leidt minimaal tot 677 miljoen euro aan medische kosten in Nederland. Steeds minder mensen zijn lid van een sportvereniging. Steeds meer mensen kiezen voor het individuele en/of ongeorganiseerde sportaanbod. Zowel de overheid als NOC\*NSF heeft zich ten doel gesteld om meer mensen aan het sporten te krijgen Verwacht mag worden dat de wens om sportief actief te zijn nog verder zal groeien.

Bedrijfssport  
De sportende werknemer met zittend werk, verzuimd in vier jaar gemiddeld 50 dagen minder dan werknemers die nog nooit gesport hebben. Driekwart van de Nederlandse werkgevers vindt bewegingsstimulering belangrijk voor het bedrijf. Kleine bedrijven stimuleren personeel nog niet actief genoeg om voldoende te bewegen. Vaak is er niemand die sport- en bewegingsactiviteiten kan regelen en er zijn weinig financiële middelen om het te bekostigen.

Figuur

Fitness  
Fitness wordt na zwemmen en fietsen het meest beoefend. Ruim twee miljoen Nederlanders sporten bij een van de 2000 fitnesscentra. Dit maakt dat alle fitnesscentra bij elkaar net zoveel leden hebben als de drie grootste georganiseerde sporten van Nederland bij elkaar (voetbal, hockey en tennis). Dankzij de trend dat ook mannen steeds meer begaan zijn met hun gezondheid en hun uiterlijke verschijning, wordt het fitnesscentrum steeds vaker een plaats om actief te zijn in de vrije tijd. Het aantal bezoekers van fitnesscentra stijgt, naarmate het opleidingsniveau stijgt. Ook blijkt dat het aandeel bezoekers van fitnesscentra hoger is in de verstedelijkte gebieden dan in de landelijkere gebieden. 14% van de mensen met een bovenmodaal inkomen en 7% van de mensen met een inkomen beneden modaal doet aan fitness.

Gezond, fit en slank zijn,vormen de belangrijkste motieven voor mensen om aan fitness te doen. In vergelijking met andere sporten vormen de sociale contacten en het aanleren van nieuwe vaardigheden minder belangrijke motieven om te fitnessen.

(Zie bijlage H). Vanaf 1996 is het aantal fitnesscentra met 60% gestegen. Vijf van de zes fitnesscentra vragen inschrijfgeld wanneer mensen lid willen worden, en dat bedraagt gemiddeld 36 euro. Het contributietarief voor onbeperkt sporten is gemiddeld 43 euro per maand. Figuur 1 laat zien dat er in Zuid-Nederland al relatief veel mensen fitnessen. Er zou gezegd kunnen worden dat de markt in Zuid-Nederland aan het verzadigen is. Ook kan figuur 1 aangeven dat fitness

erg in trek is in Zuid-Nederland. Allemaal potentiële klanten.

### Politiek- juridisch

Controlfit kent als sterkte dat het abonnement belastingaftrekbaar is. Deze regeling is door de minister van financiën op 1 januari 2007 in het leven geroepen. Deze regeling bestaat dus nog niet erg lang. Zolang deze regeling blijft bestaan en onveranderd blijft, zal Controlfit door kunnen gaan met haar activiteiten. Maar zodra er een wijziging in deze wet komt, is het afwachten of Controlfit zal kunnen blijven bestaan.

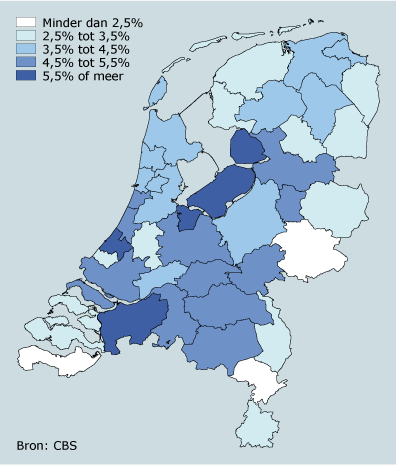
### 4.1.2 Geaggregeerde marktfactoren

De geaggregeerde marktfactoren laten de marktvraag en de aantrekkelijkheid van een markt zien.

### Marktomvang

De bediende markt voor Controlfit bestaat op dit moment uit alle bedrijven in Zuid-Nederland. Ook kan er gekeken worden naar het aantal mensen dat in Zuid-Nederland aan het werk is. Dit betekent dat er maximaal ruim 215.000 bedrijven klant zouden kunnen zijn van Controlfit. Als iedereen bedrijfsfitness zou doen, zouden er 1.753.000 werknemers actief zijn in de sportschool. Als Controlfit zich zou bevinden op de gehele Nederlandse markt, zouden er 886.540 potentiële bedrijven en 6,5 miljoen potentiële werknemers zijn.   
De geografische vestiging van bedrijven in Nederland is te zien op het figuur hiernaast. De meeste bedrijven bevinden zich in de Randstad, Amsterdam, Utrecht en regio Eindhoven. Tot nu toe zijn er 90 bedrijven lid van Controlfit. Deze bedrijven hebben gezamenlijk ongeveer 25.000 werknemers. Tot dusver doen er 400[[19]](#footnote-20) werknemers aan bedrijfsfitness via Controlfit.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PROVINCIE** | **AANTAL BEDRIJVEN** | **WERKZAME BEROEPSBEVOLKING** |
| Zeeland | 21.030 | 161.000 |
| Noord-Brabant | 140.010 | 1.111.000 |
| Limburg | 54.560 | 481.000 |
| **Totaal** | **215.600** | **1.753.000** |

*Gegevens gebaseerd op meting 1 januari 2008*   
  
Marktgroei

Controlfit bevindt zich in het begin van de groeifase. Er is sprake van een steeds sneller groeiende afzet. Het product krijgt steeds meer bekendheid en steeds meer bedrijven worden lid. (Zie bijlage J)

De markt voor Controlfit is in 2009 door de economische crisis wat aan het krimpen. Er verdwijnen banen bij grote bedrijven. Controlfit zal hier echter weinig van merken, want de markt is relatief zo ontzettend groot dat er voorlopig nog genoeg potentiële klanten zijn. In de periode 2007-2008 zijn er een aantal regio’s die een sterke groei van het aantal bedrijven hebben meegemaakt. Dit zouden mogelijk potentiële nieuwe markten voor Controlfit kunnen zijn. Zie figuur 2 voor de groei van het aantal bedrijven in Nederland (2008).

Controlfit heeft ook een andere zijde van de markt. Dat zijn de fitnesscentra. Er moeten voldoende centra worden aangesloten. Op dit moment zijn er 49 fitnesscentra in Zuid-Nederland aangesloten. Controlfit krijgt wel te maken met de budgetketens die uit de grond schieten tijdens deze economische crisis. Deze bieden hun diensten aan voor een bedrag van €9,95 tot €20. Deze centra bieden geen groepslessen en hebben in sommige gevallen ook geen douches, of tegen betaling.

Figuur

### 4.1.3 Bedrijfstakstructuurfactoren

Om de marktaantrekkelijkheid te bepalen, dient onder andere de intensiteit van de concurrentie gemeten te worden. Dit wordt gedaan met het vijfkrachtenmodel van Porter.

### 

### Dreiging van potentiële toetreders

De dreiging van potentiële toetreders is van gemiddelde grootte. De toetredingsdrempel is redelijk laag, omdat niet veel kapitaal nodig is om de markt te betreden. Ook is er weinig productdifferentiatie. Er is maar één product en dat is fiscale bedrijfsfitness. Anderzijds hebben nieuwe toetreders nog geen netwerk opgebouwd, wat ze kan weerhouden om toe te treden op de markt. Een netwerk opzetten kost immers veel tijd en geld.

### Dreiging van substituutproducten

Deze dreiging is erg groot. In plaats van bedrijfsfitness met een fiscale variant kan een bedrijf ook kiezen voor bedrijfsfitness zonder een fiscaal voordeel. Deze manier van bedrijfsfitness zit anders in elkaar, maar kan toch concurrentie vormen voor Controlfit.

### Onderhandelingsmacht van leveranciers

Controlfit heeft geen leveranciers. Alleen de inkooporganisatie, waar ingeschreven bedrijven en fitnesscentra lid van zijn, kent leveranciers. Controlfit neemt niets van deze leveranciers af, dus is hier ook niet afhankelijk van.

### Onderhandelingsmacht van afnemers

Deze macht is van gemiddelde grootte. Als afnemers veel vestigingen hebben en erg veel leden kunnen aanleveren, zullen deze mogelijk proberen prijskortingen af te dwingen.

### Concurrentie tussen bestaande aanbieders

Controlfit merkt redelijk veel van de concurrentie met bestaande aanbieders. Met directe en indirecte concurrenten. Hier wordt in de concurrentieanalyse (hoofdstuk 4.3) verder op ingegaan.

*Samengevat kan gezegd worden dat er voor Controlfit heel wat positieve trends en ontwikkelingen gaande zijn in Nederland. Zo is het voor Controlfit bijvoorbeeld een voordeel dat bedrijven tijdens deze economische crisis willen bezuinigen. Bedrijfsfitness via Controlfit kost niets en zorgt juist voor minder stress op de werkvloer. Ook is gebleken dat het ziekteverzuim van horeca en cultuur/recreatie erg is toegenomen de laatste jaren. Controlfit zou hierop kunnen inspelen met haar vorm van bedrijfsfitness. Dat ambtenaren en werknemers in de zorg negatief in het nieuws zijn gekomen, vanwege het feit dat deze branches het hoogste ziekteverzuim van Nederland kennen, kan voor Controlfit een positief punt zijn. De vergrijzing in Nederland kan positief uitpakken voor Controlfit. Doordat er meer ouderen zijn, is er ook meer vraag naar gezondheid. Ouderen die daadwerkelijk merken dat ze ouder worden door onder andere kwaaltjes en pijntjes, kunnen ter voorkoming en genezing gaan fitnessen. Ook is uit onderzoek gebleken dat driekwart van de werkgevers bewegingsstimulering erg belangrijk vindt voor het bedrijf. In het noorden en oosten van Nederland wordt relatief nog erg weinig aan fitness gedaan. Hier zou Controlfit kunnen uitbreiden. Tot slot is de trend dat mannen zich steeds meer bezig houden met gezondheid en uiterlijke verschijning een kans voor Controlfit.*

*Natuurlijk zijn er ook wat negatieve ontwikkelingen waargenomen. Zo kunnen de bezuinigen van bedrijven ook een bedreiging zijn voor Controlfit. Bedrijven willen niets weten van bedrijfsfitness en hebben andere prioriteiten. Deze bedrijven (vooral de grote) ontslaan op dit moment ook veel personeel vanwege deze bezuinigingen. Minder personeel betekent minder potentiële sporters. De vergrijzing van Nederland kan niet alleen een kans zijn, maar ook een bedreiging. Ouderen mensen sporten immer mindervaak en hebben Andere interesses. Uit de analyse is tevens gebleken dat een derde deel van Nederland werkt als parttimer. Deze mensen hebben hoogstwaarschijnlijk veel minder fiscaal voordeel bij een fitnessabonnement via Controlfit. Een andere bedreiging kan de daling van het consumentenvertrouwen en de koopkracht zijn. De budgetketens die een erg goedkoop lidmaatschap rekenen, zouden een bedreiging voor Controlfit kunnen zijn. Tot slot is uit onderzoek gebleken dat de markt in Zuid-Nederland aan het verzadigen is.*

## 4.2 Afnemersanalyse

*De afnemersanalyse laat zien wie de klanten van Controlfit zijn, wat ze met het product doen, waar en wanneer ze het product kopen, waarom ze het product kopen en waarom ze het product niet kopen. De gegevens zijn vergaard uit de database. Ook zijn er enkele interviews gehouden met bedrijven in Zuid-Nederland over de wensen en behoeften naar bedrijfsfitness. Deze interviews zijn te zien in bijlage K. Ook zijn in deze afnemersanalyse enkele deelmarkten nader beschreven die in de bedrijfstakanalyse als interessant naar voren kwamen.*

*Wie zijn de huidige klanten van Controlfit?*

De klanten van Controlfit bevinden zich in Zuid-Nederland. Controlfit heeft de meeste slagingskans bij het Midden- en Kleinbedrijf. Bedrijven met meerdere vestigingen in de regio zijn het meest interessant voor Controlfit, omdat er dan meer fitnesscentra aan kunnen worden geschreven. Controlfit heeft geen bepaalde branches waar op gericht wordt. Op dit moment zijn er ongeveer 90 bedrijven en instellingen lid van Controlfit. Helaas hebben 23 bedrijven nog geen leden geleverd. Relevante doelgroepen zijn bedrijven en instellingen die in dezelfde plaats liggen als een aangesloten fitnesscentrum.

*Wat doen de klanten van Controlfit met het product (gebruikssituaties)?*

Als een bedrijf lid geworden is van Controlfit, is het de taak van het bedrijf om bedrijfsfitness aan minimaal 90% van het personeel aan te bieden. Hoe dit gebeurd is voor Controlfit niet belangrijk. Het kan bijvoorbeeld aangeboden worden per e-mail of via een flyer bij het loonstrookje. Hierna kunnen werknemers zich via het bedrijf inschrijven voor bedrijfsfitness.

*Waar kopen klanten van Controlfit het product?*

Klanten kopen het product op eigen locatie. Medewerkers van Controlfit komen langs met het contract en dit wordt fysiek getekend. Ook kan het contract per e-mail, fax of post worden opgestuurd. Het product van Controlfit kan gevonden worden op de website. Maar in de meeste gevallen benaderd Controlfit de (potentiële) klant.

*Wanneer kopen klanten van Controlfit het product?*

Klanten kopen het product als er genoeg animo voor bedrijfsfitness in het bedrijf is. Bedrijven die een positiever imago willen en een steentje bij willen dragen aan de gezondheid en fitheid van hun werknemers zijn vaak ook potentiële klanten. Aan de andere kant zijn ook de bedrijven die zelf niets willen investeren in bedrijfsfitness interessant voor Controlfit. Deze bedrijven komt men steeds vaker tegen in Nederland, vanwege de economische crisis.

*Waarom kiezen klanten van Controlfit voor het product?*

Klanten kiezen het product, omdat een investering is die geen geld kost. Er zijn alleen maar voordelen voor de medewerkers en de werkgever. Uiteindelijk kiest het bedrijf voor bedrijfsfitness van Controlfit, omdat men iets wil doen voor de medewerkers terwijl het eigen bedrijfsimago beter wordt. Ook kiezen werkgevers voor bedrijfsfitness van Controlfit, omdat het ziekteverzuim daalt en de arbeidsproductiviteit stijgt wat uiteindelijk leidt tot een hogere omzet. De belastingvrije constructie zorgt voor een groot voordeel. Deze win-win situatie zorgt er voor dat klanten voor Controlfit zouden moeten kiezen.

*Waarom kopen potentiële klanten van Controlfit het product niet?*

Dit kan verschillende redenen hebben:

-geen interesse in bedrijfsfitness

-klanten hebben al een bepaalde regeling met andere aanbieders van bedrijfsfitness

-geen animo in het bedrijf

-Controlfit biedt geen landelijke dekking

-medewerkers wonen te verspreid

-klanten hebben maar 1 locatie. Hebben toch een regeling nodig met meerdere sportscholen

-een aantal medewerkers doet al aan fitness, het is wel goed zo

*Conclusies interviews*

Er zijn met vier personen interviews gehouden om de wensen en behoeften naar bedrijfsfitness te peilen.

De meeste bedrijven hebben al eens overwogen om bedrijfsfitness te gaan doen. Controlfit is niet bekend bij de geïnterviewden. Bedrijven zouden het fijn vinden als de ontwikkelingen van het personeel dat aan het sporten is, makkelijk te zien zijn. Ook wisten de meeste bedrijven dat bedrijfsfitness tegenwoordig fiscaal aftrekbaar is. Animo peilen doen de meeste bedrijven, maar dan wel op een informele manier. Het wordt zeer op prijs gesteld als medewerkers van aangesloten bedrijven door de aanbieder van bedrijfsfitness gestimuleerd zouden worden om te sporten. Eis waaraan een aangesloten sportschool moet voldoen is vooral dat deze in de buurt ligt. De helft van de geïnterviewden gaat liever zelf op zoek naar een aanbieder van bedrijfsfitness en de andere helft wordt liever gevonden. Deze worden dan het liefst telefonisch of per e-mail benaderd. Bedrijven denken dat het personeel tussen de 15 en 20 euro over zou hebben om onbeperkt via het werk te fitnessen. Bedrijven doen het liefste zelf geen financiële investering. Veel bedrijven hebben nog geen tijd om bedrijfsfitness op hun bedrijf toe te passen.

### 4.2.1 Doelsegmenten

Uit de bedrijfstakanalyse zijn enkele doelsegmenten naar voren gekomen die hier verder worden uitgewerkt. Per doelsegment wordt aangegeven wie ze zijn, waarom deze groep interessant is, waar ze zich bevinden en wat ze willen.

### Zorginstellingen

Zorginstellingen zijn een belangrijk doelsegment, omdat de mensen die werkzaam zijn in deze sector altijd erg begaan zijn met gezondheid. De medewerkers van zorginstellingen zijn het visitekaartje van het bedrijf. Deze medewerkers kunnen het zich eigenlijk niet veroorloven om ziek of niet fit te zijn. Een hoog ziekteverzuim bij zorginstellingen is niet aanvaardbaar. Onlangs is de zorgsector negatief in het nieuws gekomen, omdat is gebleken dat het personeel in de zorgsector het hoogste percentage ziekteverzuim van Nederland kent. Veel zorginstellingen willen van dit imago af en proberen hun ziekteverzuim terug te dringen. Controlfit zou hier op moeten inspelen met fiscaal aftrekbare bedrijfsfitness. Zorginstellingen hebben vaak meerdere vestigingen en zijn vaak actief op regionaal of provinciaal niveau door heel Nederland.

### Overheidsinstellingen

Ambtenaren zijn onlangs, net als zorgmedewerkers, negatief in het nieuws gekomen vanwege het hoogste percentage ziekteverzuim in Nederland. Ook ambtenaren willen hier iets aan doen. Bedrijfsfitness van Controlfit zou hier goed van pas komen. Overheidsinstellingen hebben vaak meerdere locaties en zijn op regionaal, provinciaal of landelijk niveau actief. Overheidsinstellingen kunnen gemeentes, adviesorganen, ministeries, et cetera zijn.

### Kantoormedewerkers

Personen die veel op kantoor zitten hebben vaak klachten. Vooral rug-, nek-, schouder- en RSI klachten komen vaak voor bij deze groep mensen. Vaak zitten deze mensen hele werkdagen op een stoel computerwerkzaamheden uit te voeren. Door middel van bedrijfsfitness kunnen deze klachten zienderogen verminderen. Tevens is er veel concurrentie in deze wereld. Door bedrijfsfitness van Controlfit aan alle medewerkers te bieden, doet het bedrijf toch iets extra’s ten opzichte van de concurrent. Kantoormedewerkers zijn bijvoorbeeld managers, secretaresses, administratief medewerkers, et cetera.

### Horeca

Het ziekteverzuim in de horeca is de afgelopen vier jaar met 50% gestegen. Er kan dus gezegd worden dat in de horecabranche steeds meer mensen uitvallen door ziekte. Door bedrijfsfitness kan het personeel de werkdruk beter aan en de algehele weerstand zal verhogen. Ook moet horecapersoneel er vaak representatief uitzien. Hier kan bedrijfsfitness aan meedragen. Met horeca kunnen bijvoorbeeld restaurants en catering bedoeld worden.

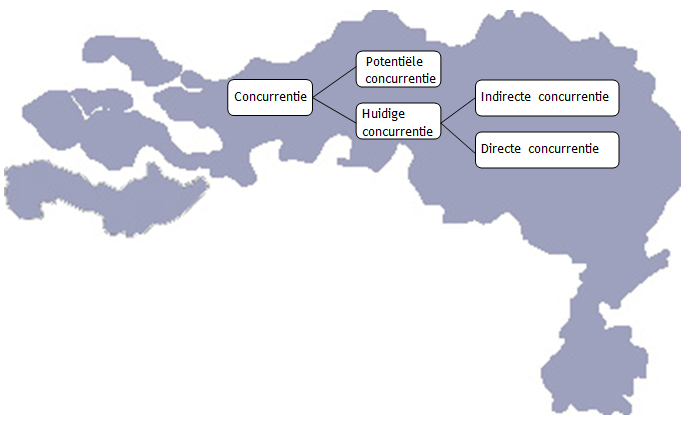
### Medewerkers met veel zittend werk

Dit is geen duidelijk doelsegment, maar zal wel in het achterhoofd gehouden moeten worden bij het zoeken naar prospects. Mensen met zittend werk hebben vaak dezelfde klachten als die zijn beschreven bij kantoormedewerkers. In dit doelsegment vallen bijvoorbeeld chauffeurs, leraren, caissières, et cetera.

## 4.3 Concurrentieanalyse

*Deze concurrentieanalyse geeft informatie over de aanbieders op de huidige markt..Tevens biedt deze analyse een identificatie van de sterktes en zwaktes van de concurrent. Voor Controlfit kunnen kansen liggen in de zwaktes van de concurrent en bedreigingen in de sterktes van de concurrent. De gegevens per concurrent staan in bijlage L. Enkele fitnesscentra van concurrenten zijn bezocht om te beoordelen hoe het met de kwaliteit gesteld is. De meest relevante en belangrijkste gegevens staan in deze concurrentieanalyse.*

Deze concurrentieanalyse zal ingaan op de belangrijkste concurrenten van Controlfit in Zuid-Nederland. De concurrentieanalyse zal alleen Zuid-Nederland beslaan, omdat dit het huidige werkgebied van Controlfit is. Een concurrentieanalyse buiten Zuid-Nederland zal irrelevant en te uitgebreid worden. De concurrentie is opgedeeld in potentiële concurrentie en huidige concurrentie. In deze analyse gaat de aandacht uit naar de huidige concurrenten. Deze huidige concurrenten zijn weer opgedeeld in indirecte- en directe concurrenten. De indirecte concurrenten leveren ook bedrijfsfitness, maar dan via een andere constructie. De directe concurrenten zijn op dezelfde manier actief als Controlfit. Er is gekozen voor concurrenten met een netwerk van 15 vestigingen of meer in Zuid-Nederland, omdat bij minder vestigingen de dekking zo gering dat deze geen concurrentie voor Controlfit vormt.

**

De huidige concurrenten die in deze analyse aan bod komen, zijn in de volgende drie strategische groepen ingedeeld:

* Fitland
* HealthCity

**Ketenondernemingen met 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland**

* Fit!Ned
* Fitpas

**Organisaties met een netwerk van 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland zonder de fiscale regeling** *(productconcurrentie)*

* Company Care Network
* High Five-Intenz Groep
* Bedrijfsfitness Nederland
* Fintegra

**Organisaties met een netwerk van 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland via de fiscale regeling** *(merkenconcurrentie)*

### Fitland

Fitland is een ketenonderneming die is begonnen in Mill. Na verloop van tijd is Fitland tot een van de grootste fitnessketens van Noord-Brabant uitgegroeid. Fitland heeft zelfs een hotel, restaurant en kliniek bij het fitnesscentrum in Mill.

Het productaanbod van Fitland is erg groot. Bedrijfsfitness is een van de vele producten die aangeboden kan worden. Fitland biedt onder andere verzuim- en re-integratieprojecten, arbozorg, lifestyle programs, psychologische dienstverlening. Er is zelfs een kliniek voor gespecialiseerde medische zorg. Op gebied van bedrijfsfitness levert Fitland bijna alles soorten groepslessen, maar ook bijvoorbeeld zwemmen, squash en wandklimmen. Dit valt niet onder de wet bedrijfsfitness van de belastingdienst, maar wordt aangeboden in het pakket van bedrijfsfitness. Fitland heeft 12 eigen vestigingen en 26 vestigingen die bij de coöperatie Fitland Nederland horen maar niet dezelfde naam dragen. Ongeveer 200 bedrijven hebben een contract met bedrijfsfitness in Nederland. Prijzen die bedrijven moeten betalen voor bedrijfsfitness zijn niet bekend, maar medewerkers betalen voor een onbeperkt abonnement bruto €26 euro per maand.

### HealthCity

HealthCity is de grootste fitnessketen in Nederland. Qua bedrijfsfitness biedt HealthCity een voordeliger abonnement dan het normale tarief voor fitness. Tevens is dit abonnementsgeld belastingaftrekbaar. Brutoprijzen zijn bovengemiddeld. In totaal heeft HealthCity 50 vestigingen in Nederland. In Zuid-Nederland zijn dit er 16. Het concern is een van de bekendste van Nederland en heeft een uitstekend imago. HealthCity positioneert zich als een sport-, fitness en ontspanningsketen met een bijzondere combinatie van luxe accomodaties en laagdrempelige gezelligheid in een omgeving van hoogstaande service. HealthCity kan een landelijke dekking aanbieden. Maar als HealthCity bedrijven met meerdere vestigingen benaderd voor bedrijfsfitness, moeten de HealthCity vestigingen toevallig in dezelfde steden liggen.

### Fit!Ned

Fit!Ned is een onafhankelijk opererend netwerk van ongeveer 200 rijkserkende centra. Fit!Ned maakt gebruik van het netwerk van Fit!vak, de branchevereniging van rijkserkende sport- en bewegingscentra. In Zuid-Nederland bevinden zich 56 aangesloten sportcentra. Alle sportcentra hanteren hun eigen tarief en moeten LERF gekeurd zijn. Dit is een kwaliteitskeurmerk vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Er zijn kortingsafspraken gemaakt met de fitnesscentra. Het tarief is niet belastingaftrekbaar. Prijzen liggen rond €45,- per persoon per maand. Er is geen fiscale regeling via Fit!Ned.

### Fitpas

Fitpas is onderdeel van Holland Fit. Fitpas biedt een compleet vitaliteitprogramma voor bedrijven. Een gigantisch sportaanbod is de basis van hun dienstverlening. Bedrijven hebben een licentie nodig om de Fitpas aan te kunnen bieden. Deze licentie is bij Fitpas te koop. Als werknemers geïnteresseerd zijn, kunnen ze een pasje aanvragen. Met dit pasje krijgt de medewerker bij meer dan 1000 aangesloten sportinstellingen een korting van minimaal 10%.De werkgever kan eventueel op deze pas een tegoed zetten. Bijna alle sporten worden aangeboden. Echter, is de helft van de aangesloten sportinstellingen een fitnesscentrum. Er zijn naar eigen zeggen 30.000 fitpassen uitgereikt. Er zijn 571 aangesloten fitnesscentra in Nederland. Het aantal vestigingen in Zuid-Nederland is niet bekend. Lidmaatschap voor bedrijven om alleen de Fitpas aan te kunnen bieden kost minimaal €2500,-. Dan is er nog niemand aan het sporten. Dan betaald de werknemer het tarief wat bij de desbetreffende sport hoort. De werkgever kan er voor kiezen om een deel van het abonnement te financieren. De tarieven bij Fitpas zijn niet belastingaftrekbaar.

### Company Care Network

Company Care Network levert een compleet gezondheidsbeleid voor bedrijven. Niet alleen bedrijfsfitness, maar ook health checks, re-integratie, scholing, training en advies, promotiemiddelen en bedrijfsevenementen. CCN is ontstaan door een initiatief van Arendse Groep, een fitnessketen in West-Brabant. De hoge prijzen en een uitgebreid productenpakket zorgt er voor dat CCN zich op het hoge segment richt. CCN kan een landelijke dekking aanbieden van 75 sportcentra. In Zuid-Nederland zijn er 24 fitnesscentra aangesloten. In het westen van Noord-Brabant heeft CCN enkele eigen vestigingen. De acquisitie van bedrijven wordt vooral voor deze vestigingen gedaan. De aangesloten centra zijn van gemiddelde tot hoge kwaliteit. De prijs om werknemers te laten sporten is €499,- per werknemer, per jaar. Dit komt neer op een bedrag van €41,60 per maand, per werknemer. De fiscale regeling zorgt er voor dat de werknemer een korting krijgt op dit abonnement. De werkgever kan kiezen hoeveel hij of zij van het abonnement betaalt. Aangesloten fitnesscentra kunnen gratis lid worden, maar betalen per nieuw lid een bepaald bedrag.

### High Five-Intenz Groep

High Five-Intenz Groep is een samenewerking tussen High Five, die erg veel doet aan incompany bedrijfsfitness en tussen Intenz, die zich meer bezig houdt met outcompany bedrijfsfitness. Incompany houden ze zich bezig met advies over verbouwing en inrichting op het bedrijf zelf. Eventueel kan het bouwtraject begeleidt worden. Outcompany ondersteunen ze re-integratietrajecten, beweegprogramma’s, voedingsadviezen en bedrijfsfitness. Deze twee grootste spelers op de markt van bedrijfsfitness zijn onlangs een samenwerking aangegaan, waardoor de kennis en het netwerk nog uitgebreider zijn. De vorm bedrijfsfitness die wordt aangeboden kan fiscaal of niet-fiscaal zijn. De werkgever kiest hier zelf voor.

Fiscaal gezien heeft de werkgever minder keus (1 fitnesscentrum per arbeidslocatie) in fitnesscentra en niet-fiscaal gezien kan de werkgever kiezen uit alle 440 aangesloten sportcentra. De abonnementen zijn altijd onbeperkt en hebben een contractduur van zes maanden en worden per maand verlengt. Tevens wordt een gezondheidsportaal aangeboden. Hier kunnen alle werknemers, dus ook de werknemers die niet sporten, analyses invullen, kennis op doen over een gezonde leefstijl, een voedingsdagboek bijhouden, adviesrapporten verkrijgen, een beweegplan samenstellen, zich abonneren op de nieuwsbrief et cetera. Dit gezondheidsportaal is ook voor werknemers die ‘nog’ niet van sport en bewegen houden. Bedrijven kunnen (anoniem) via het portal de deelname, kosten en effecten volgen. De werkgever kan ook kiezen voor een uitgebreid leefstijlabonnement. Medewerkers kunnen dan kosteloos gebruik maken van de e-learning cursussen op het gebied van gezondheid, ontspanning, voeding et cetera. Ook heeft High Five-Intenz Groep afspraken met zorgverzekeraars (CZ, Delta Lloyd en OHRA) via welke een korting verkregen kan worden, indien er een collectieve verzekering wordt afgesloten. Het netwerk bestaat uit 440 sportcentra die verspreid zijn over Nederland. In Zuid-Nederland zijn er 110 aangesloten sportcentra. Er zijn 40.000 medewerkers die bedrijfsfitness van High-Five Intenz Groep krijgen aangeboden. High Five-Intenz Groep heeft verschillende prijsafspraken met de aangesloten sportcentra. Iedereen die via High Five-Intenz Groep sport, krijgt sowieso een korting van 10%-50% op het abonnementsgeld en hoeft geen inschrijfgeld te betalen. Dan kan er nog gekozen worden om het abonnement fiscaal aftrekbaar te maken. Fitnesscentra zijn gratis lid, maar betalen per nieuw aangebracht lid.

### Bedrijfsfitness Nederland

Bedrijfsfitness Nederland is een dochteronderneming van Nationale Fiets Projecten. Werknemers kunnen kiezen voor een halfjaar- of jaarabonnement. Ook kan men kiezen hoe vaak men gaat fitnessen. Hierop worden de tarieven gebaseerd die belastingaftrekbaar kunnen zijn. Elke sportschool hanteert zijn eigen tarief minus een kleine korting. Bedrijfsfitness Nederland is gevestigd in Heerenveen. Het grootste afzetgebied van Bedrijfsfitness Nederland is Friesland. Toch werkt Bedrijfsfitness Nederland op landelijk niveau. Zo wordt beweerd dat ze in Zuid-Nederland 100 aangesloten fitnesscentra hebben. Deze informatie is niet erg betrouwbaar, want het management van Bedrijfsfitness Nederland geeft erg weinig informatie weg. De prijs hangt af van het gekozen abonnement. De prijzen verschillen ook per fitnesscentrum. Het abonnement is belastingaftrekbaar.

### Fintegra

Fintegra consultancy is onderdeel van Fintegra group of companies, die opleidingen en re-integratietrajecten aanbiedt. Fintegra levert een landelijk netwerk van fitnesscentra waar werknemers van aangesloten bedrijven belastingvrij kunnen sporten. Het online webportal, benefitsplein genoemd, wordt gebruikt om communicatie, administratie en gegevensverwerking voor alle betrokken partijen gebruiksvriendelijk en inzichtelijk weer te geven. Het bedrijf heeft te allen tijde inzicht in de sportgegevens van de medewerker. Medewerkers kunnen hier de voorwaarden voor deelname aan de regeling lezen, de geselecteerde fitnesscentra inzien en zich online aanmelden. De afdeling personeelszaken en de salarisadministratie van het bedrijf kunnen online de aanmeldingen goedkeuren, managementinformatie inzien en maandelijkse rapportages opvragen.

Landelijk gezien, heeft Fintegra 75 aangesloten fitnesscentra. In Zuid-Nederland zijn 33 fitnesscentra aangesloten bij Fintegra.

Elke sportschool hanteert zijn eigen tarief. Door lid te worden via Fintegra kan er een fiscaal voordeel behaalt worden en kunnen er fitnesscentra gekozen worden uit heel het netwerk.

### 

### 4.3.1 Concurrentiematrix

Aan de hand van de concurrentiematrix wordt achterhaald wie de belangrijkste concurrenten zijn. Er is gekeken naar de prijzen die de aanbieders hanteren voor het lidmaatschap voor het bedrijf en het lidmaatschap voor de medewerkers. De kwaliteit van het product en van de aangesloten fitnesscentra is bekeken net als de website van de aanbieders. Er is gekeken naar overzichtelijkheid, informatie en professionaliteit. Bij het product is gekeken naar het productassortiment. Tot slot is gekeken naar de dekking in Nederland die de aanbieders hebben. Een score van 5 is positief en een score van 1 is negatief.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SUCCESFACTOREN** | Fitland | HealthCity | Fit!Ned | Fitpas | **Controlfit** |
| Prijs  Kwaliteit  Website  Product  Dekking  **TOTAALSCORE** | 4  4  2  5  1  16 | 4  4  3  3  2  16 | 1  3  2  3  4  13 | 2  4  4  4  4  18 | 4  4  3  3  2  16 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SUCCESFACTOREN** | Company Care Network | High Five-Intenz Groep | Bedrijfsfitness Nederland | Fintegra | **Controlfit** |
| Prijs  Kwaliteit  Website  Product  Dekking  **TOTAALSCORE** | 3  4  4  4  3  18 | 4  4  4  5  5  22 | 3  3  5  3  3  17 | 3  4  4  3  3  17 | 4  4  3  3  2  16 |

*Uit de concurrentiematrix blijkt dat High Five-Intenz Groep de sterkste concurrent is. De overige concurrenten liggen qua niveau erg dicht bij elkaar. Controlfit scoort met 16 punten onder het gemiddelde. De competitieve markt is voor Controlfit erg groot en bestaat uit bijna alleen maar aanbieders die een landelijke dekking aan kunnen bieden. Enkele concurrenten bieden een uitgebreid productpakket met een geheel gezondheidsplan voor het bedrijf. De grootste speler met het grootste netwerk op de markt is High Five-Intenz Groep. Op algemeen gebied scoort Controlfit helaas onder het gemiddelde niveau ten opzichte van haar concurrenten.*

*Op de volgende pagina zijn de zwaktes en bedreigingen weergegeven.*

# IDENTIFICATIE KANSEN EN BEDREIGINGEN

*De externe analyse heeft de onderstaande kansen en bedreigingen van Controlfit geïdentificeerd. De sterktes en zwaktes staan op volgorde van*

*belangrijkheid. Van belangrijk naar minder belangrijk.*

*Kansen uit externe analyse*

**+Economische crisis:** bedrijven willen bezuinigen. Bij Controlfit betaalt het bedrijf geen lidmaatschap. Medewerkers sporten als

zij dat willen zonder dat het bedrijf hoeft te investeren. De druk en stress op de werkvloer zullen verminderen.

**+Behoefte aan bedrijfsfitness bij verschillende deelmarkten in geheel Nederland:** zorgsector, ambtenaren en

medewerkers met zittend werk kennen het hoogste percentage ziekteverzuim. Horeca en kantoormedewerkers zijn ook erg

interessant als deelmarkt.

**+Toenemende behoefte aan gezondheid en uiterlijke verschijning:** opkomende trend dat mensen zich meer bezig gaan

houden met uiterlijk en gezondheid.

**+Tarief van Controlfit is een van de laagste.**

**+Ziekteverzuim in horeca toegenomen**: afgelopen vier jaar met 48% toegenomen.

**+Vergrijzing:** steeds meer ouderen, dus ook steeds meer vraag naar gezondheid en revalidatie

*Bedreigingen uit externe analyse*

**-Budgetketens:** steeds meer ketens die erg goedkoop fitness aan kunnen bieden (tussen €9,95 en €20,-).

-**Economische crisis**: bedrijven hebben geen interesse in bedrijfsfitness. Andere prioriteiten.

**-Concurrenten bieden wel landelijke dekking.**

**-Concurrenten hebben een breder productassortiment.**

**-Kleine bedrijven stimuleren personeel te weinig om voldoende te bewegen:** vaak geen geld en/of tijd.

**-Een derde van de beroepsbevolking werkt parttime.** Dus minder fiscaal voordeel via Controlfit.

**-Fusies:** enkele concurrenten werken samen om sterker te staan. Onlangs grote fusie van High Five en Intenz.

**-Fiscale regeling**: de regeling, die er sinds twee jaar is, kan afgeschaft worden.

**-Daling consumentenvertrouwen en koopkracht.**

**-Vergrijzing:** ouderen sporten minder en hebben andere interesses.

# 5 STRATEGIEKEUZE

*In dit hoofdstuk wordt de strategie voor Controlfit ontwikkeld. Allereerst wordt de SWOT-analyse weergegeven. Hierna worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen met elkaar geconfronteerd om verschillende strategische opties te vinden. Tot slot wordt middels een selectieprocedure de juiste strategische optie gekozen voor Controlfit.*

## 5.1 SWOT-analyse

De belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen staan in het schema hieronder.

|  |  |
| --- | --- |
| **STERKTES:** | **KANSEN** |
| S1: Prijs  S2: Ieder sportcentrum haar eigen identiteit  S3: Ondernemende oriëntatie leden  S4: Coöperatieve vereniging | K1: Economische crisis. Bedrijven willen geen geld investeren, maar wel fitte en gezonde werknemers  K2: Behoefte aan bedrijfsfitness bij zorg- en overheidsinstellingen, kantoor, en horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk |
|  | K3: Toenemende behoefte aan gezondheid aan uiterlijke verschijning  K4: Tarief van Controlfit is een van de laagste  K5: Ziekteverzuim in horeca toegenomen  K6: Verzuim hoger bij grote bedrijven |
| **ZWAKTES** | **BEDREIGINGEN** |
| Z1:Geen landelijke dekking | B1: Opkomst budgetketens |
| Z2: Gebrek aan promotie  Z3: Slechte after-sales  Z4: Geen gestructureerde manier van werken  Z5: Veel bedrijven uit de database worden vergeten | B2: Economische crisis. Bedrijven willen niets weten van bedrijfsfitness. Andere prioriteiten  B3: Concurrenten bieden wel landelijke dekking aan  B4: Concurrenten hebben een breder productassortiment  B5: Kleine bedrijven stimuleren personeel te weinig om voldoende te bewegen |

## 

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **CONFRONTATIEMATRIX CONTROLFIT** | | **KANSEN** | | | | | | |  | **BEDREIGINGEN** | | | | | | |  | |
| K1: Economische crisis. Bedrijven willen geen geld investeren, maar wel fitte en gezonde werknemer | K2: Behoefte aan bedrijfsfitness bij zorg- en overheidsinstellingen, kantoormedewerkers en medewerkers met zittend werk | K3: Toenemende behoefte aan gezondheid en uiterlijke verschijning | K4: Tarief van Controlfit is een van de laagste | | K5: Ziekteverzuim in horeca toegenomen | K6: Ziekteverzuim hoger bij grote bedrijven | B1: Opkomst budgetketens | B2: Economische crisis. Bedrijven willen niets weten van bedrijfsfitness. Andere prioriteiten | B3: Concurrenten bieden wel landelijke dekking aan | B4: Concurrenten hebben een breder productassortiment | | B5: Kleine bedrijven stimuleren personeel te weinig om voldoende te bewegen | B6: Een derde van de beroepsbevolking werkt parttime |  | |
| **STERKTES** |  | | | | | | | | | | | | | | | | |
| S1: Prijs |  | 5 | 1 |  | 5 | 1 | | 1 |  | 5 | 3 |  | 3 | 1 | |  |  | |
| S2: Ieder fitnesscentra haar eigen identiteit |  |  | 3 |  |  | |  |  | 5 |  | 1 |  |  | |  |
| S3: Ondernemende oriëntatie leden | 5 | 5 | 3 |  | 3 | | 3 |  | 3 | 3 |  |  | 5 | |  |
| S4: Coöperatieve vereniging | 3 | 1 |  | 5 |  | |  |  | 3 | 3 |  |  |  | |  |
| **ZWAKTES** |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  | |  |
| Z1: Geen landelijke dekking | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | | 5 |  | 5 |  | 5 |  |  | |  |
| Z2: Gebrek aan promotie | 3 | 5 | 1 |  | 3 | | 3 |  | 1 | 5 |  |  | 3 | |  |
| Z3: Slechte after-sales |  | 5 | 3 |  |  | |  |  |  | 5 |  | 3 | 3 | |  |
| Z4: Geen gestructureerde manier van werken | 3 | 3 |  |  |  | |  |  | 5 | 3 |  |  |  | |  |
| Z5: Veel bedrijven uit de database worden vergeten | 3 | 3 | 3 |  | 3 | | 3 |  |  |  |  |  |  | |  |
| **Optie 1**  **Optie 2**  **Optie 3**  **Optie 4** |  | | | | | | | | | | | | | | |  | |

## 5.2 Confrontatiematrix

De belangrijkste punten van de SWOT worden geconfronteerd met elkaar om zo de juiste opties te formuleren. De waardes 1, 3 en 5 geven de belangrijkheid aan. 1 is het minst belangrijk en 5 het meest.

## 5.3 Strategische opties

Uit de confrontatiematrix zijn de volgende vier opties geformuleerd:

**Optie 1 S1, S3, K1, K2, K4, Z2 Marktpenetratie, marktverbreding**

Controlfit moet zich, met hetzelfde product, blijven richten op Zuid-Nederland. Eerst deze markt verzadigen en in een later stadium eventueel landelijk gaan. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Deze moeten met een goede promotiecampagne, die uitdrukt dat Controlfit kosteloos voor de werkgever is en erg goedkoop is voor de werknemer, benaderd worden. Naamsbekendheid moet in Zuid-Nederland opgebouwd worden en een positief imago dient gecreëerd te worden. Met de ondernemende oriëntatie van de leden moeten meer bedrijven en fitnesscentra in Zuid-Nederland worden aangesloten. Van belang is dat er een juiste strategie van werving gevonden wordt die in Zuid-Nederland effectief blijkt.

**Optie 2 S1, S2, B1, B2, Z2, Z3 Marktpenetratie, marktverdieping**

Controlfit blijft met hetzelfde product op dezelfde markt, maar moet uit elke klant meer zien te halen. Aangesloten sportcentra moeten tevreden gesteld worden. Leden leveren is dus erg belangrijk. Bedrijven die al lid zijn moeten sporters gaan leveren. Promotie op locatie zal noodzakelijk zijn. After-sales is dus erg belangrijk. Aan werknemers moet geuit worden dat particuliere sportcentra veel meer mogelijkheden hebben dan de budgetketens. Werkgevers moeten allen weten dat Controlfit geen financiële investering vergt en dat bedrijven er alleen maar op vooruit kunnen gaan.

**Optie 3 S1, Z1, Z2, Z3, K1, K2, K6, B1 Marktontwikkeling**

Controlfit gaat met hetzelfde product andere markten aanboren. Controlfit moet haar geografische markt verbreden naar Midden- en Noord-Nederland. Er moet een vertegenwoordiger aangesteld worden die dit mede zal realiseren. Zwaktes moeten omgebogen worden naar sterktes. Zo moet er allereerst meer worden geïnvesteerd in promotie. Ook dient Controlfit meer aandacht te besteden aan after-sales. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Hier moet Controlfit zich als eerst op richten. Dit mogen grote bedrijven zijn, omdat deze relatief meer verzuim kennen dan het Midden- en Kleinbedrijf. Ook hebben grote bedrijven vaak meerdere locaties. Controlfit heeft ook het perfecte product voor het Midden- en Kleinbedrijf, omdat een financiële investering vanuit het bedrijf niet nodig is. Door de lage contributietarieven die Controlfit hanteert voor sporters, vormt Controlfit directe concurrentie voor de budgetketens.

**Optie 4 Z1, Z2, B1, B2, B3 Overleven of samenwerken**

Omdat Controlfit geen landelijke dekking biedt, is het moeilijk om de strijd aan te gaan met andere concurrenten die dit wel bieden. Door gebrek aan promotie en financiële middelen kan Controlfit zich moeilijk profileren op de huidige markt.

Controlfit zou de concurrentiestrijd kunnen staken en proberen te overleven. Een andere mogelijkheid is een samenwerking (eventueel fusie) met een of meerdere concurrenten.

## 5.4 Toetsing van strategische opties

De vier strategische opties worden op drie verschillende manieren getoetst. Om te beginnen wordt elke optie beoordeeld middels een selectieprocedure. Elke optie krijgt een cijfer toegekend dat aangeeft hoe aantrekkelijk de optie is op gebied van geschiktheid, haarbaarheid en aanvaardbaarheid. Hierna worden de opties getoetst op basis van een risico-beloning analyse. Tot slot worden de opties getoetst aan de hand van de MABA-analyse.

### 5.4.1 Selectieprocedure

De vier strategische opties worden in de onderstaande tabel getoetst op geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid. In bijlage M worden de scores uitgebreider uitgelegd. Optie 1 en 3 scoren het hoogst op gebied van geschiktheid. Qua haalbaarheid scoort optie 3 net iets hoger dan optie 1. Dit geldt ook voor het selectiecriterium aanvaardbaarheid. Al met al kan gezegd worden dat Optie 3 in zijn totaal het hoogst scoort met 13 punten. Optie 1 volgt met 11 punten. Optie 2 en 4 scoren beduidend lager met respectievelijk 7 en -5 punten.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Criteria** | **Optie 1** | **Optie 2** | **Optie 3** | **Optie 4** |
| **Geschiktheid** |  |  |  |  |
| Passend bij probleemstelling | ++ | + | ++ | -- |
| **Haalbaarheid** |  |  |  |  |
| Financieel | + | - | - | ++ |
| Organisatorisch | + | + | + | - |
| Economisch | + | + | ++ | + |
| Technisch | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sociaal | + | + | ++ | -- |
| Juridisch | ++ | + | ++ | + |
| Ecologisch | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Aanvaardbaarheid** |  |  |  |  |
| Personeel | ++ | + | ++ | -- |
| Leden/klanten | + | ++ | ++ | - |
|  |  |  |  |  |
| **TOTAAL** | **11** | **7** | **13** | **-5** |

### 5.4.2 Risico-beloning analyse

Omdat elke strategie risico’s met zich meebrengt, is het belangrijk dat wordt getoetst hoe hoog de beloning per strategie zal zijn. Met beloning wordt de opbrengst bedoeld. Met andere woorden: hoe hoog is het risico dat genomen wordt bij een bepaalde strategie en wat zijn de opbrengsten gebruikmakend van deze strategie?

Optie 1 is een strategie met redelijk laag risico en een niet al te hoge beloning. De huidige markt wordt immers uitgebuit. De markt is voor Controlfit al bekend waardoor het risico erg laag uitvalt. De markt zal op den duur verzadigd raken waardoor de beloning niet erg hoog uitvalt.

Optie 2 is een strategie waarbij er meer uit de bestaande klant wordt gehaald. Niet erg veel risico dus en ook een niet te hoge beloning.   
Optie 3 is een strategie waarbij de zwaktes van de organisatie moeten worden omgebogen naar sterktes. Dit brengt al een relatief hoog risico met zich mee. Een ander risico is dat het onduidelijk is hoe de nieuwe markt op Controlfit zal reageren. Aan de andere kant zal de beloning relatief erg hoog zijn. Landelijk is de markt nog ontzettend groot. Bedrijven in Zuid-Nederland die al interesse hadden in het concept van Controlfit, maar een landelijke dekking nodig hadden, zullen weer interessant worden voor Controlfit. Als Controlfit wil groeien, zal een landelijke dekking aangeboden moeten worden.

Optie 4 is een strategie die erg weinig risico met zich meebrengt, maar ook een erg lage beloning kent. Dus niet interessant voor Controlfit.

**laag BELONING hoog**

**laag RISICO hoog**

### 5.4.3 MABA-analyse

In de MABA-analyse worden opties enerzijds beoordeeld op de aantrekkelijkheid van de markt en anderzijds op het vermogen van Controlfit om op de markt succesvol te concurreren. De aantrekkelijkheid van de markt is beoordeeld op de criteria marktgroei, grootte, winstmarge, intensiteit van de concurrentie en op de aanwezigheid van substituutgoederen. De concurrentiekracht is beoordeeld op basis van het marktaandeel, productkwaliteit, imago en naamsbekendheid. De scores en wegingsfactor van de verschillende criteria zijn te zien in bijlage N. Hier is tevens te zien welke strategie bij welke cel hoort.

**+2**

**+2**

**-2**

**-2**

**Marktaantrekkelijkheid**

**Concurrentiekracht**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Uit de MABA-Analyse komen de volgende gegevens voor de vier opties:

**Optie 1**  
Uitmelken van de huidige markt. Geen investeringen maar doorgaan met huidige activiteiten en winst proberen binnen te halen.

**Optie 2**  
Selectief beschermen van de huidige klanten. Zorgen dat deze behouden blijven en proberen meer uit elke klant te halen

**Optie 3**  
Selectief opbouwen van de markt. Niet zomaar markten aanboren, maar verschillende deelmarkten. De positie op de markt is redelijk sterk. Ook selectief beschermen van huidige klanten. Goede segmenten moeten geselecteerd worden.

**Optie 4**  
Uitmelken nu het nog kan. Geen investering doen en proberen de winst binnen te halen. Eventueel afstoten en investeringen anders aanwenden.

## 5.5 Strategische keuze

Uit de voorgaande analyses is gebleken dat optie 3 de beste strategie is voor Controlfit. Een landelijk netwerk opbouwen is een vereiste als Controlfit haar continuïteit wil waarborgen en de concurrentiestrijd wil aangaan. Het risico van deze strategie is wat hoger dan die van de andere strategieën. De markt wordt namelijk verbreed naar de rest van Nederland. Dit is onbekend gebied voor Controlfit. Er zal ook meer aandacht uit moeten gaan naar promotionele activiteiten, wat natuurlijk geld kost. De beloning zal echter groot zijn. Ook bedrijven in de huidige markt zullen blij zijn met deze uitbreiding naar geheel Nederland. De geselecteerde optie zal nogmaals geformuleerd worden:

**Marktontwikkeling**

Zwaktes moeten omgebogen worden naar sterktes. Zo moet er allereerst meer worden geïnvesteerd in promotie. Met een eventuele promotiecampagne zal de markt verbreed worden naar Midden- en Noord-Nederland. Er moet een vertegenwoordiger aangesteld worden die dit mede zal realiseren. Ook dient Controlfit meer aandacht te besteden aan after-sales. Controlfit heeft op dit moment het ideale product voor Midden- en Kleinbedrijf, omdat een financiële investering vanuit het bedrijf niet nodig is. Door de lage contributietarieven die Controlfit hanteert voor sporters, vormt Controlfit directe concurrentie voor de budgetketens. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Hier moet Controlfit zich als eerst op richten.

# 6 ONDERNEMINGS- EN MARKETINGBESLISSINGEN

*De doelstellingen, strategieën, doelgroepen en positionering worden omschreven in dit hoofdstuk. De doelstellingen zijn opgesteld voor maximaal drie jaar. Na drie jaar moeten de doelstellingen geëvalueerd worden, aangepast worden en eventueel vernieuwd worden. Overigens staan de communicatiedoelstellingen in hoofdstuk 7.5.*

## 6.1 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategieën

### Missie

De herschreven missie van Controlfit luidt als volgt:

*Controlfit is dé voordeligste aanbieder van fiscaal aftrekbare bedrijfsfitness in Nederland. Het landelijk netwerk van aangesloten fitnesscentra zorgt er voor dat werkgevers kosteloos bedrijfsfitness kunnen aanbieden aan alle medewerkers.*

### Ondernemingsdoelstelling(en)

* Binnen drie jaar de huidige omzet verviervoudigen. (Huidige omzet is niet bekend, vandaar geen cijfers)

### Ondernemingsstrategie

De groeirichting die Controlfit gaat gebruiken, is marktontwikkeling. Met andere woorden geografische uitbreiding van de markt. Er worden nieuwe afnemers gevonden met het huidige product. Deze groeirichting wil Controlfit via eigen ontwikkelingen realiseren. Deze zogenoemde interne ontwikkeling zorgt er voor dat Controlfit alles in eigen hand kan houden.

## 6.2 Marketingdoelstellingen en marketingstrategieën

### Marketingdoelstellingen

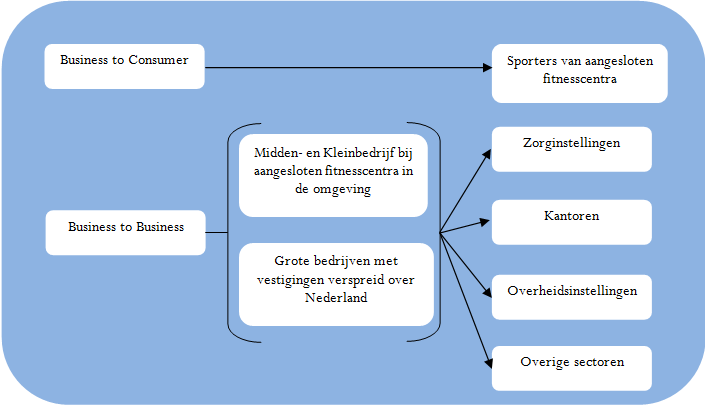
* Binnen één jaar actief zijn in heel Nederland. In elke provincie minimaal vijf aangesloten sportscholen.
* Binnen één jaar zorgen dat medewerkers van Controlfit meer aandacht besteden aan after-sales. 20% meer omzet creëren bij bestaande klanten.
* Zorgen dat de kwaliteit van de website binnen één jaar verbeterd wordt. Makkelijker leesbaar, relevantere informatie, juiste referenties, professioneler, beter wordt bijgehouden et cetera.
* Binnen twee jaar minimaal 60.000 potentiële sporters hebben. (medewerkers van aangesloten bedrijven)
* Binnen drie jaar minimaal 400 bedrijven aangesloten hebben.
* Het marktaandeel binnen drie jaar verhogen naar 30%.
* Binnen drie jaar een positief imago opbouwen in geheel Nederland.
* De komende drie jaar zorgen dat de brutoprijs voor bedrijfsfitness van Controlfit onder het gemiddelde contributietarief blijft van fitnesscentra in Nederland.

### Segmentatie en doelgroepkeuze

Controlfit zou zich moeten richten op twee verschillende segmenten. De ‘business to consumer’ markt en de ‘business to business’ markt. Deze twee groepen zullen beiden op een andere manier benaderd moeten worden. Met de ‘business to consumer’ markt worden de consumenten bedoeld die al sporten bij een aangesloten fitnesscentrum, maar dan voor het normale tarief. Er moet kenbaar worden gemaakt dat sporten via Controlfit een stuk voordeliger is. De werkgever van de reeds sportende medewerker hoeft alleen maar contact op te nemen met Controlfit.

De ‘business to business’ markt is ook erg belangrijk om te benaderen. Controlfit moet direct via de afdeling personeelszaken interesse wekken bij het bedrijf.

De doelgroepen waar Controlfit zich vooral op gaat richten zijn in figuur 3 weergegeven. De doelgroepen kunnen allen met dezelfde strategie benaderd worden. Dit geldt niet voor de doelgroep: sporters van aangesloten fitnesscentra. Het product is voor iedereen hetzelfde en zal niet aangepast worden.



Figuur

### Positionering

Hoe wordt Controlfit gezien in de gedachten van de doelgroep? De positionering zorgt er voor dat de gedachten van de consument enigszins gestuurd worden.

**Positionering**

Controlfit is dé kosteloze tussenschakel voor fiscaal aftrekbare bedrijfsfitness bestemd voor al het personeel in een bedrijf dat op zoek is naar gezonde en fitte werknemers.

### Propositie

Controlfit heeft twee verschillende proposities nodig. Eén moet gericht zijn op de sporters bij aangesloten fitnesscentra (B2C). De andere moet gericht zijn op de bedrijven en instellingen (B2B).

Bij het opstellen van de propositie is er gekeken naar wat de doelgroep belangrijk vindt, waar Controlfit sterk in is en waar de concurrenten minder sterk in zijn. Beide proposities zijn informationeel. Dit houdt in dat de nadruk vooral ligt op het communiceren van het voordeel van het gebruiken van een merk, eventueel verbonden aan een fysieke eigenschap van het product.

**Propositie 1: gericht op de sporter van een aangesloten fitnesscentrum**

Goedkoper fitnessen kan! Zorg dat uw werkgever zich aanmeldt bij bedrijfsfitness van Controlfit en u kunt samen met uw collega’s voor ongeveer de helft van het geld lekker en goedkoop sporten. Uw werkgever kan geen ‘Nee’ zeggen: er zijn geen kosten voor het bedrijf!

**Propositie 2: gericht op bedrijven en instellingen**

Controlfit is dé organisatie die u nodig heeft voor gezond en fit personeel. Het netwerk van aangesloten sportscholen zorgt er voor dat uw werknemers overal in Nederland kunnen fitnessen. Een financiële investering is niet nodig en u zult al snel merken dat de arbeidsproductiviteit en het imago van het bedrijf zullen verbeteren.

### Unique Selling Proposition

Het unieke van Controlfit is dat de werkgever niets hoeft te betalen om bedrijfsfitness aan te kunnen bieden aan de medewerkers. De werknemers kunnen echter wel voor ongeveer de helft sporten bij een fitnesscentrum. De enige investering die nodig is, is een eenmalige wijziging in de stamgegevens van de loonadministratie. De werkgever verbetert het imago van het bedrijf en zorgt voor gezonde, fitte werknemers. Het verzuim zal dalen en de arbeidsproductiviteit zal stijgen.

# 7 INVULLING MARKETINGMIX

*Duidelijk is wat de doelstellingen voor de komende drie jaar zijn en hoe de strategie van Controlfit er uitziet. Nu is het zaak om de marketinginstrumenten te beschrijven. Het product, de plaats, de prijs, het personeel en de promotie worden beschreven.*

## 7.1 Product

Het core product van Controlfit zal onveranderd blijven. Controlfit levert bedrijven de mogelijkheid om een goedkoop fitnessabonnement aan te bieden aan al hun medewerkers. Het actual product zal ook onveranderd blijven. De kwaliteit, merknaam, vormgeving, en typische eigenschappen blijven hetzelfde. Controlfit hoeft haar productenpakket niet uit te breiden, maar kan zich beter bij hetzelfde product houden. Deze constructie kost niets voor de werkgever. Aan het augmented product zal wel iets veranderd moeten worden. Er moet een betere service na aankoop komen. Een goede serviceverlening na aankoop leidt uiteindelijk tot positieve mond-tot-mondreclame. Een uitbreiding van de klantenkring zal het gevolg zijn. Tot heden is het zo geweest dat als de klant (het bedrijf) lid is geworden van Controlfit er door Controlfit niets meer wordt gedaan in het bedrijf om de medewerker te stimuleren om te fitnessen. Er zal promotie moeten worden gemaakt bij aangesloten bedrijven om meer mensen aan het sporten te krijgen. In de paragraaf ‘promotie’ wordt hier verder op ingegaan.

## 7.2 Plaats/distributie

De distributie, ofwel het netwerk, moet uitgebreid worden. In iedere provincie van Nederland moeten het komende jaar minimaal vijf fitnesscentra worden aangesloten. Steden en dorpen met veel kantoren en industrie krijgen prioriteit. Controlfit heeft geen distributiekanaal. Het product wordt direct via Controlfit gekocht of verkocht. Deze kan dus niet uitgewerkt worden.

## 7.3 Prijs

De prijs zal onveranderd blijven. Wel moet gelet worden op het gemiddelde tarief dat fitnesscentra in Nederland hanteren voor een onbeperkt sportabonnement. Hier moet Controlfit met het tarief voor sporters onder zitten. Wat de consument uiteindelijk betaalt, ligt aan het bruto salaris en kan Controlfit niet veranderen. Het inschrijfgeld van €36,- blijft ook hetzelfde, net onder het gemiddelde van Nederland. Het bedrag dat fitnesscentra betalen per aangemeld lid (€60,-) en de maandelijkse abonnementskosten van €59,50 blijven hetzelfde. Controlfit zal een concurrentiegeoriënteerde prijszetting hanteren. De prijzen van concurrenten zullen goed in de gaten worden gehouden en Controlfit zal proberen hier onder te blijven. Door gebruik te maken van stay-out pricing zorgt Controlfit er voor dat nieuwkomers toetreden op de markt.

Kortingen zullen vooralsnog niet gegeven worden. Indien Controlfit haar imago heeft opgebouwd en bewezen slaagkracht heeft, zouden de prijzen voor fitnesscentra verhoogd kunnen worden.

## 7.4 Personeel

Freelancers zullen blijven bestaan en zijn nodig om nieuwe bedrijven te werven. Er moet een vertegenwoordiger in vaste of tijdelijke dienst worden aangesteld die vooral de ambulante (klant bezoeken) verkoop doet. De freelancers kunnen zich bezig blijven houden met afstandsverkoop (contact per telefoon, brief of internet). Om een landelijk netwerk te creëren, dienen de vertegenwoordiger en de freelancers fitnesscentra te benaderen. Om te zorgen dat iedereen commercieel is ingesteld en klanten op eenzelfde manier benaderd worden is het genoodzaakt om een bepaalde strategie te volgen. De vertegenwoordiger neemt de taak van missionary salesman op zich. Hij probeert het aantal fitnesscentra te vergroten. Ook heeft diegene de taak van een accountmanager. Het ontwikkelen en onderhouden van klantrelaties. De vertegenwoordiger zoekt zelf prospects. De leden (aangesloten fitnesscentra) krijgen ook een taak. Deze fitnesscentra moeten zelf actief leden werven voor Controlfit. Leads leveren is hier een belangrijk onderdeel van. De fitnesscentra moeten bij lidmaatschap open staan voor promotiemateriaal van Controlfit op locatie. Controlfit moet gaan werken met stagiaires. Mbo-studenten kunnen eventueel meewerken met de werving van klanten. Hbo-studenten kunnen eventueel onderzoeken doen.

## 7.5 Promotie

### Communicatiedoelgroep

Zonder promotie kan Controlfit nauwelijks kenbaar maken dat men actief is op de Nederlandse markt. De promotionele activiteiten zullen op de consument en op de bedrijven gericht moeten worden.   
De pullstrategie zal gebruikt worden om vraag bij de consument op te wekken en merkenvoorkeur te creëren. Als dit lukt worden de bedrijven, omdat het personeel hiernaar vraagt, ‘gedwongen’ om een contract met Controlfit af te sluiten.

De pushstrategie zal zorgen dat het product eerst wordt voorgelegd aan het bedrijf. Controlfit wil het product, via het bedrijf, uiteindelijk ‘doordrukken’ naar de consument/medewerkers. Beide strategieën vergen verschillende doelstellingen en promotie-uitingen. Vandaar dat sporters van aangesloten fitnesscentra ter verduidelijking doelgroep 1 genoemd worden en de bedrijven en instellingen doelgroep 2 genoemd worden. De marketingdoelgroep, aan wie het product verkocht moet worden, bestaan alleen uit de bedrijven en instellingen.

**Pushstrategie**

Controlfit

Bedrijf/

instelling

Medewerker

**Pullstrategie**

Controlfit

Bedrijf/

instelling

Sporter bij aangesloten fitnesscentra

Doelgroep 1 Doelgroep2

### Communicatiedoelstellingen

**Bereikdoelstellingen**

Binnen één jaar moet 70% van doelgroep 1 bereikt worden via een van de promotietools.

Binnen één jaar moet 10% van doelgroep 2 bereikt worden via een van de promotietools.

**Procesdoelstellingen**

De boodschap voor doelgroep 1 moet als aantrekkelijk gewaardeerd worden.

De boodschap voor doelgroep 2 moet als aantrekkelijk gewaardeerd worden.

**Effectdoelstellingen**

*Doelgroep 1*

Merkbekendheid

* Binnen één jaar merkbekendheid creëren bij 65% van de doelgroep.

Merkkennis

* Binnen één jaar bij 45% vaan de doelgroep de boodschap begrijpt.

Merkattitude

* Binnen één jaar zorgen dat 40% van de doelgroep de boodschap positief waardeert.

Gedragsintentie

* Binnen twee jaar zorgen dat 25% van de doelgroep koopintentie vertoont.

Gedrag

* Binnen drie jaar zorgen dat 2% van de doelgroep zorgt dat het product gekocht wordt.

Tevredenheid

* Jaarlijks zorgen dat 95% van de klanten tevreden is met het product en de service van Controlfit.

*Doelgroep 2*

Merkbekendheid

* Binnen drie jaar merkbekendheid bij werkgevers in Nederland opbouwen naar een percentage van 5%.

Merkkennis

* Binnen drie jaar zorgen dat 3% van de doelgroep de boodschap begrijpt.

Merkattitude

* Binnen drie jaar zorgen dat 2% van de doelgroep de boodschap positief waardeert.

Gedragsintentie

* Binnen drie jaar zorgen dat 1% van de doelgroep koopintentie vertoont.

Gedrag

* Binnen drie jaar zorgen dat 0,15% van de doelgroep het product aankoopt.

Tevredenheid

* Jaarlijks zorgen dat 95% van de klanten tevreden is met het product en de service van Controlfit.

### Promotietools

Voor beide doelgroepen is het AIDA-model gebruikt. Het AIDA-model behandelt elke fase die iemand doorloopt voordat er een aankoopbeslissing wordt gemaakt.

**Doelgroep 1**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fase** | **ATTENTION** | **INTEREST** | **DESIRE** | **ACTION** |
| **Doel** | Aandacht trekken | Interesse wekken en vasthouden | Verlangens oproepen | Actie ontketenen |
| **Activiteiten**  **(hoe?)** | -Autoreclame  -Promotie bij fitnesscentra | -Personeelsbladen  -Vakbladen  -Promotie op locatie | -Internet | -Internet |

**Doelgroep2**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fase** | **ATTENTION** | **INTEREST** | **DESIRE** | **ACTION** |
| **Doel** | Aandacht trekken | Interesse wekken en vasthouden | Verlangens oproepen | Actie ontketenen |
| **Activiteiten** | -Autoreclame  -Promotie bij bedrijven  - Relatiegeschenken (pen) | -Kamerkrant  -Evenementen, beurzen | -Internet | -Internet |

Activiteit **Autoreclame**

Doelgroep 1+2

Reden Aandacht trekken en naamsbekendheid opbouwen.

Uitleg activiteit Vertegenwoordiger rijdt door het land met een auto met de naam Controlfit en de positionering.

Wanneer September 2009 tot en met september 2012.

Kosten De kosten voor bestickering zijn €75.

Activiteit **Promotie bij fitnesscentra**

Doelgroep 1

Reden Aandacht trekken bij sporters die nog niet via Controlfit sporten.

Uitleg activiteit Posters, stickers, flyers, banners en bidons plaatsen bij fitnesscentra die aangesloten zijn bij Controlfit. Zo wordt de aandacht getrokken bij sporters die het normale tarief voor fitness betalen. De bedoeling is dat deze mensen naar hun werkgever toe gaan om te kennen te geven hij of zij veel goedkoper kan sporten als het bedrijf zich kosteloos bij Controlfit aansluit.

Wanneer September 2009 tot en met september 2012.

Kosten De kosten voor deze promotiekit zouden gedeeld moeten worden tussen Controlfit en het fitnesscentrum. Het fitnesscentrum verdient er ook op, indien collega’s van de sporter ook gaan sporten als het bedrijf is aangesloten. De kosten zijn geraamd op ongeveer €300 per promotiekit. Om te beginnen zijn er 8 nodig om bij de verschillende fitnesscentra neer te zetten.

Activiteit **Personeelsbladen**

Doelgroep 1

Reden Interesse en vraag opwekken bij medewerkers van bedrijven.

Uitleg activiteit Advertenties gericht op de werknemer. Als bedrijven lid zijn geworden van Controlfit, moet geadverteerd worden in het personeelsblad van het bedrijf.

Wanneer Als bedrijven lid zijn geworden en een personeelsblad hebben.

Kosten Geen kosten.

Activiteit **Vakbladen**

Doelgroep 1

Reden Interesse en vraag opwekken bij medewerkers van bedrijven.

Uitleg activiteit Adverteren in enkele marketing-, horeca-,management- en verpleegkunde- en zorgvakbladen. Advertenties moeten aangepast worden op de doelgroep.

Wanneer September 2010, als landelijk netwerk is opgebouwd.

Kosten €500 per advertentie, per blad. Ongeveer €2000 totaal.

Activiteit **Internet**

Doelgroep 1+2

Reden Verlangens oproepen en zorgen dat mensen overgaan tot actie.

Uitleg activiteit Website verbeteren en altijd up to date houden. Referenties en aangesloten fitnesscentra moeten te zien zijn.

Wanneer Vanaf september 2009.

Kosten Ongeveer €1000.

Activiteit **Promotie bij bedrijven**.

Doelgroep 2

Reden Aandacht trekken bij werknemers van aangesloten bedrijven.

Uitleg activiteit Als bedrijven lid zijn, krijgen ze tijdelijk een promotiekit met posters, stickers, flyers en banners om te kennen te geven dat vanaf dat moment de mogelijkheid is om via het bedrijf aan fitness te doen.

Wanneer Als bedrijven lid zijn geworden van Controlfit

Kosten Er moeten vijf promotiekits besteld worden, die enkele weken bij een bedrijf komen te staan. Kosten per promotiekit zijn €250 euro. Dit komt neer op een bedrag van €1000.

Activiteit **Kamerkrant**

Doelgroep 2

Reden Interesse wekken bij ondernemers en eventueel verlangens oproepen.

Uitleg activiteit Adverteren in de Kamerkrant. De inhoud van dit tijdschrift verschilt per regio. De kamerkrant is ook online te lezen. Iedere ondernemer ontvangt dit tijdschrift. Met een totaal bereik van 66% is de kamerkrant veruit het best gelezen zakenblad. Andere bladen scoren onder de 30%. Dit maakt de kamerkrant het grootste zakenblad van Nederland en tevens krijgt het blad een hoge waardering van haar lezers. Het is echter te duur voor Controlfit om in alle regio’s te adverteren. Daarom is gekozen voor de regio’s Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. Er is voor deze gebieden gekozen, omdat in de Randstad de bedrijven vaak een voorbeeldfunctie hebben voor de rest van Nederland. Tevens is de concentratiegraad van kantoren hier het hoogst. Tevens zijn de mensen in deze gebieden erg geïnteresseerd in fitness en is de marktgroei relatief hoog. De oplage voor deze gebieden zal 240.000 stuks zijn.

Wanneer Rond september 2010. Ligt aan het thema van de Kamerkrant op dat moment.

Kosten Voor ¼ pagina full colour zijn de kosten voor de regio Amsterdam €2500, voor de regio Rotterdam €2200 en voor de regio Utrecht €1300. In totaal komt dit neer op een bedrag van €6000.

Activiteit **Evenementen, beurzen**

Doelgroep 2

Reden Interesse wekken en vasthouden. Ook verlangens oproepen.

Uitleg activiteit HRM Live is het grootste Human Resource evenement van Nederland. Jaarlijks terugkerend en ideaal voor Controlfit om haar product te promoten.

Wanneer april 2011

Kosten Kosten zijn geraamd op €550.

Activiteit **Relatiegeschenken**

Doelgroep 2

Reden Aandacht trekken en vasthouden

Uitleg activiteit Pennen

Wanneer September 2009 tot en met september 2012.

Kosten €0,35 per pen. 500 stuks komt neer op €175.

### Boodschap

De boodschap die uitgedragen zal worden is gelijk aan de twee proposities die eerder zijn opgesteld. Ter verduidelijking zijn ze hieronder alsnog geformuleerd.

Doelgroep 1

Goedkoper fitnessen kan! Zorg dat uw werkgever zich aanmeldt bij bedrijfsfitness van Controlfit en u kunt samen met uw collega’s voor ongeveer de helft van het geld lekker en goedkoop sporten. Uw werkgever kan geen ‘Nee’ zeggen: er zijn geen kosten voor het bedrijf!

Doelgroep 2

Controlfit is dé organisatie die u nodig heeft voor gezond en fit personeel. Het netwerk van aangesloten sportscholen zorgt er voor dat uw werknemers overal in Nederland kunnen fitnessen. Een financiële investering is niet nodig en u zult al snel merken dat de arbeidsproductiviteit en het imago van het bedrijf zullen verbeteren.

### Promotiebudget

Om het promotiebudget te bepalen, wordt de taakstellende methode gebruikt. De doelstellingen die bereikt moeten worden en de activiteiten die hier bij horen zullen aanduiden hoe hoog het budget zal moeten zijn. De promotiekosten voor de komende drie jaar zijn, zoals hieronder te zien is, geraamd op een bedrag van €12.000,-.

|  |  |
| --- | --- |
| Autoreclame | € 75 |
| Promotie bij fitnesscentra | € 1200 |
| Personeelsbladen | € n.v.t. |
| Vakbladen | € 2000 |
| Internet | € 1000 |
| Promotie bij bedrijven | € 1000 |
| Kamerkrant | € 6000 |
| Evenementen, beurzen | € 550 |
| Relatiegeschenken | € 175 |
| **Totaal** | **€ 12.000** |

# 8 IMPLEMENTATIE

De acties die uit de marketingmix zijn voortgekomen moeten geïmplementeerd worden. De acties gaan in vanaf augustus 2009, omdat dan de voorbereidingen alvast getroffen kunnen worden. In september is de bouwvak vakantie afgelopen en voor de meeste bedrijven de begint het nieuwe seizoen. Ook heeft Controlfit dan de tijd om het een en ander te regelen.

|  |  |
| --- | --- |
| **PERIODE** | **ACTIES** |
| Augustus 2009 | * Autostickers bestellen * Promotiekits bestellen * Website verbeteren * Relatiegeschenken bestellen * Benaderingsprotocol op (laten) stellen |
| September 2009 | * Beginnen met landelijke netwerk op te bouwen * Vertegenwoordiger aanstellen * Stagiaires aanstellen * Promotiekits bij fitnesscentra en bedrijven stallen * Mogelijkheden voor een andere database bekijken |
| Januari 2010 | * Uitgebreid promotieplan (laten) opstellen * Salesplan (laten) opstellen |
| September 2010 | * In vakbladen adverteren * Adverteren in Kamerkrant * Doelstellingen evalueren en eventueel bijstellen |
| April 2011 | * Relatiegeschenken bestellen |
| September 2011 | * Doelstellingen evalueren en eventueel bijstellen |
| September 2012 | * Doelstellingen evalueren en eventueel bijstellen |

# 9 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bestaat uit de conclusies en aanbevelingen die dit onderzoek heeft voortgebracht. De conclusies bestaan uit de antwoorden op de onderzoeksvragen en probleemstelling. De aanbevelingen komen voort uit de conclusies en hebben als doel de organisatie te laten groeien.

## 9.1 Conclusies

***1. Hoe ziet de interne bedrijfssituatie van Controlfit er momenteel uit en welke strategie wordt er gehanteerd?***

De structuur van Controlfit zit goed in elkaar. De kosten blijven beperkt, omdat freelancers op provisiebasis werken. Het product is goed uitgewerkt en medewerkers weten veel te vertellen over het product. De leden van Controlfit zijn allen erg ondernemend georiënteerd. Intern zijn er nog enkele zaken voor verbetering vatbaar. Zo doet Controlfit nog erg weinig aan after-sales. Medewerkers van bedrijven die lid zijn geworden, worden door Controlfit te weinig gestimuleerd om te sporten. Ook worden veel prospects uit de database vergeten of niet teruggebeld. De communicatie tussen freelancers en bestuur loopt ook niet altijd optimaal. In de interne bedrijfssituatie ontbreekt er een duidelijke strategie.

***2. Doet Controlfit genoeg aan after-sales?***

Als bedrijven een contract met Controlfit hebben, hoeft dit nog niet te betekenen dat er al medewerkers fitnessen. Het is in sommige gevallen zelfs zo dat er na maanden nog geen sporters geleverd zijn. Controlfit doet dus niet genoeg aan after-sales. De aandacht is teveel gevestigd op het binnenhalen van bedrijven.

***3. Moet Controlfit haar geografische markt verbreden?***

Als Controlfit wil blijven groeien en haar continuïteit wil waarborgen, moet Controlfit zich niet blijven richten op alleen het Zuiden van Nederland. De markt buiten Zuid-Nederland is relatief zo ontzettend groot, dat men hier genoeg afzet kan genereren. De meeste concurrenten zijn landelijk actief.

***4. Welke positieve ontwikkelingen vinden er plaats op gebied van bedrijfsfitness?***

Samengevat kan gezegd worden dat er voor Controlfit heel wat positieve trends en ontwikkelingen gaande zijn in Nederland. Zo is het voor Controlfit bijvoorbeeld een voordeel dat bedrijven tijdens deze economische crisis willen bezuinigen. Bedrijfsfitness via Controlfit kost niets en zorgt juist voor minder stress op de werkvloer. De vergrijzing in Nederland kan positief uitpakken voor Controlfit. Doordat er meer ouderen zijn, is er ook meer vraag naar gezondheid. Ouderen die daadwerkelijk merken dat ze ouder worden door onder andere kwaaltjes en pijntjes, kunnen ter voorkoming en genezing gaan fitnessen. Ook is uit onderzoek gebleken dat driekwart van de werkgevers bewegingsstimulering erg belangrijk vindt voor het bedrijf. In het noorden en oosten van Nederland wordt relatief nog erg weinig aan fitness gedaan. Hier zou Controlfit kunnen uitbreiden. Tot slot is de trend dat mannen zich steeds meer bezig houden met gezondheid en uiterlijke verschijning een kans voor Controlfit.

***5. Welke negatieve ontwikkelingen vinden er plaats op gebied van bedrijfsfitness?***

Natuurlijk zijn er ook wat negatieve ontwikkelingen waargenomen. Zo kunnen de bezuinigen van bedrijven ook een bedreiging zijn voor Controlfit. Bedrijven willen niets weten van bedrijfsfitness en hebben andere prioriteiten. Deze bedrijven (vooral de grote) ontslaan op dit moment ook veel personeel vanwege deze bezuinigingen. Minder personeel betekent minder potentiële sporters. De vergrijzing van Nederland kan niet alleen een kans zijn, maar ook een bedreiging. Ouderen mensen sporten immer minder en hebben Andere interesses. Uit de analyse is tevens gebleken dat een derde deel van Nederland werkt als parttimer. Deze mensen hebben hoogstwaarschijnlijk veel minder fiscaal voordeel bij een fitnessabonnement via Controlfit. Een andere bedreiging kan de daling van het consumentenvertrouwen en de koopkracht zijn. De budgetketens die een erg goedkoop lidmaatschap rekenen, zouden een bedreiging voor Controlfit kunnen zijn. Tot slot is uit onderzoek gebleken dat de markt in Zuid-Nederland aan het verzadigen is.

***6. Welke deelmarkten zijn het meest interessant voor Controlfit?***

De personen die het meest in aanmerking komen voor bedrijfsfitness zijn medewerkers uit de zorg, ambtenaren, kantoormedewerkers, medewerkers met zittend werk en horecamedewerkers. De zorgsector en overheidsinstellingen hebben onlangs een negatief imago gekregen, omdat er een publicatie is verschenen die laat zien dat deze twee sectoren het grootste ziekteverzuim van Nederland kennen. Ver boven het gemiddelde. Kantoormedewerkers en medewerkers met veel zittend werk (bijvoorbeeld chauffeurs, leraren et cetera) zijn ook interessant voor Controlfit, omdat de fitheid van deze personen enorm zal toenemen als men bedrijfsfitness zou gaan doen. Het ziekteverzuim in de horecabranche is de afgelopen vier jaar met 50% toegenomen. Dit is uitzonderlijk en dus erg interessant voor Controlfit.

***7. Welke concurrent(en) is het meest bedreigend voor Controlfit?***

De sterkste concurrent op de markt van bedrijfsfitness is High Five-Intenz groep. Dit is een fusering van twee grote aanbieders van zowel incompany als outcompany bedrijfsfitness. Deze concurrent is erg actief op de markt en heeft alles tot in de puntjes geregeld. Tevens heeft High Five-Intenz Groep het grootste netwerk van aangesloten fitnesscentra.

***8. Welke marketingstrategie moet Controlfit hanteren?***

Controlfit moet aan marktontwikkeling doen.Controlfit gaat met hetzelfde product andere markten aanboren. Controlfit moet haar geografische markt verbreden naar Midden- en Noord-Nederland. Er moet een vertegenwoordiger aangesteld worden die dit mede zal realiseren. Zwaktes moeten omgebogen worden naar sterktes. Zo moet er allereerst meer worden geïnvesteerd in promotie. Ook dient Controlfit meer aandacht te besteden aan after-sales. De zorgsector, overheidsinstellingen, kantoormedewerkers, horecamedewerkers en medewerkers met zittend werk zijn de meest interessante doelgroep voor Controlfit. Hier moet Controlfit zich als eerst op richten. Dit mogen grote bedrijven zijn, omdat deze relatief meer verzuim kennen dan het Midden- en Kleinbedrijf. Ook hebben grote bedrijven vaak meerdere locaties. Controlfit heeft ook het perfecte product voor het Midden- en Kleinbedrijf, omdat een financiële investering vanuit het bedrijf niet nodig is. Door de lage contributietarieven die Controlfit hanteert voor sporters, vormt Controlfit directe concurrentie voor de budgetketens.

***9. Met welke propositie moet Controlfit zich profileren op de markt?***

Omdat Controlfit zich richt op de business to consumer markt en op de business to business markt, zijn er twee proposities opgesteld. De business to consumer markt is de markt van Controlfit naar consument. Met de consument wordt in dit geval een sporter genoemd die al lid is van een aangesloten fitnesscentrum, maar nog niet sport via Controlfit. De business to business markt is de markt van Controlfit naar bedrijven en instellingen.

De propositie die is opgesteld voor de business to consumer markt is als volgt geformuleerd:

Goedkoper fitnessen kan! Zorg dat uw werkgever zich aanmeldt bij bedrijfsfitness van Controlfit en u kunt samen met uw collega’s voor ongeveer de helft van het geld lekker en goedkoop sporten. Uw werkgever kan geen ‘Nee’ zeggen: er zijn geen kosten voor het bedrijf!

De propositie die is opgesteld voor de business to business markt is als volgt geformuleerd:

Controlfit is dé organisatie die u nodig heeft voor gezond en fit personeel. Het netwerk van aangesloten sportscholen zorgt er voor dat uw werknemers overal in Nederland kunnen fitnessen. Een financiële investering is niet nodig en u zult al snel merken dat de arbeidsproductiviteit en het imago van het bedrijf zullen verbeteren.

## 9.2 Aanbevelingen

**Concurrentie**

Controlfit moet constant haar concurrenten in de gaten houden. Prijzen en dekking zijn vooral belangrijk, omdat consument dit erg belangrijke factoren vindt. Controlfit moet concurrent niet na gaan doen, maar wel blijven analyseren. Desnoods moet men zich voordoen als potentiële klant van een concurrent.

**Landelijk**

De geografische markt verbreden. Zou het belangrijkste en meest ingrijpende advies kunnen zijn voor Controlfit. Niet alleen in Zuid-Nederland actief zijn, maar ook de rest van Nederland aanboren. Het risico moet genomen worden om te groeien en de continuïteit te kunnen waarborgen. Eerst contacten proberen op te bouwen met grote bedrijven met meer vestigingen in heel Nederland. Dan deze gebruiken als extra verkoopargument bij fitnesscentra. Eerst de grotere steden aanschrijven.

**Doelsegmenten**

Controlfit moet met haar acquisitie beginnen bij de zorg- en overheidsinstellingen, kantoormedewerkers en horeca. Deze branches zijn aantrekkelijk, omdat de personen die werkzaam zijn in deze branches vaak representatief werk doen, veel ziekteverzuim kennen en vaak meerdere vestigingen hebben.

**After-sales**

Controlfit moet haar activiteiten niet stoppen als het bedrijf is binnengehaald. Bij aangesloten bedrijven moet gepromoot worden dat het bedrijf een gezonde weg is ingeslagen en actief haar medewerkers wil stimuleren om te fitnessen. Er zullen posters, stickers, flyers, banners enzovoort neergehangen moeten worden. Eventueel een presentje voor werknemers die zich aanmelden. Er moet vooral worden gepromoot dat er via het bedrijf een mogelijkheid tot goedkoop fitnessen is. Ook moeten de voordelen van fitness geuit worden, om zo de mensen te triggeren die normaal niet in fitness geïnteresseerd zijn.

**Promotie**

Zoals hierboven is aangegeven bij after-sales, is het noodzakelijk om bedrijfsfitness voor de medewerkers te promoten op de arbeidslocatie zelf, als het bedrijf al lid is.

Natuurlijk moet er ook gepromoot worden naar bedrijven toe. Dit wordt gedaan door middel van autoreclame, ondernemersbladen, evenementen, beurzen, relatiegeschenken, en een verbeterde internetsite.

Ook moet de werknemer de promotie-uitingen van Controlfit zien. Dit wordt gedaan door middel van autoreclame, personeelsbladen, vakbladen en een verbeterde internetsite.

Tevens moet er bij aangesloten fitnesscentra een promotiekit komen met stickers, bidons, posters en banners. Controlfit probeert zo de werkgevers van sporters te bereiken die nog niet via Controlfit sporten. De sporter overtuigt zijn of haar werkgever van de voordelen van Controlfit. Controlfit laat als het ware de consument het werk doen (pullstrategie).

De werkgever heeft immers in de meeste gevallen meer oor voor een werknemer dan voor iemand uit een externe omgeving.

**Doelstellingen**

De doelstellingen moeten ten alle tijden specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden gehouden worden. Intern moeten de doelstellingen naar iedereen gecommuniceerd worden, omdat zo de medewerkers gemotiveerd worden. Doelen zijn bepalend voor hoe er moet worden gehandeld en geven richting aan de te volgen strategie. De opgestelde doelstellingen moeten natuurlijk ook geëvalueerd worden.

**Database**

De database is op dit moment een warboel van gegevens. De database moet secuur bijgehouden worden. Op korte termijn moet gekeken worden of er een beter systeem voor de huidige database bestaat. Huidige systeem loopt dikwijls traag en slaat niet altijd goed op.

**Benaderingsstrategie**

Er dient een protocol opgezet te worden waarin staat hoe men fitnesscentra en bedrijven moet benaderen. Eventueel kan er met alle leden (fitnesscentra) een vergadering opgezet worden om te brainstormen over een juiste benaderingsstrategie. Al deze leden zijn commercieel ingesteld, klantgericht en hebben kennis van zaken. Dit zou kunnen tijdens de jaarvergadering.

**Vertegenwoordiger**

Er zou serieus overwogen moeten worden of er een vertegenwoordiger aangenomen of ingehuurd moet worden. Deze vertegenwoordiger zou de ambulante verkoop moeten doen (klant bezoeken). De freelancers kunnen eventueel het werk vooraf doen. De vertegenwoordiger neemt de taak van missionary salesman op zich: proberen het netwerk van fitnesscentra uit te breiden. Ook heeft de vertegenwoordiger de taak van een accountmanager: het ontwikkelen en onderhouden van klantrelaties.

**Stagiaire(s)**

Omdat Controlfit op het punt staat landelijk te gaan, zou het nuttig zijn als een promotieplan, salesplan en benaderingsprotocol ontwikkeld worden. Hbo- of WO studenten zouden hier eventueel inzetbaar voor kunnen zijn. Voor de verkoop van het product zouden eventueel Mbo-studenten ingezet kunnen worden. Om het wat gemakkelijker te maken, zouden de studenten ook uit Midden- en Noord-Nederland mogen komen. Het eventueel bezoeken van potentiële bedrijven kost dan minder moeite en men is al bekend met de omgeving.

# 10 BRONNEN

## Literatuur

* Verhage B, *Grondslagen van de marketing*, druk 6, Noordhoff, Groningen/Houten, 2004
* Kotler P, *Principles of marketing*, druk 3, Pearson Prentice Hall, 2002
* Alsem K.J, *Strategische marketingplanning*, druk 4, Stenfert Kroese, Groningen/Houten, 2005
* Berenschot, *Het strategieboek*, druk 1, Academic service, 2005
* Hogeweg, R, *Een goed rapport*, druk 3, ThiemeMeulenhoff bv, 2004
* Floor en van Raaij, *Marketingcommunicatiestrategie*, druk 4, Stenfert Kroesse, Groningen, 2002

## Websites/online literatuur

* <http://nl.wikipedia.org/wiki/Fitness>
* <http://www.indora.nl/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=56>
* <http://www.indora.nl/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=49>
* <http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/loonheffingen/lb22_vormen_van_loon/lb22_vormen_van_loon-10.html>
* [www.controlfit.nl](http://www.controlfit.nl)
* <http://www.sportcentrum-new-style.nl/page20/page21/page21.html>
* <http://www.salarisnet.nl/Wetten-Regels/Wetten-Regels-Artikelpagina/Knelpunten-in-de-Regeling-bedrijfsfitness.htm>
* <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/rapport>
* [www.fontys.nl/feht](http://www.fontys.nl/feht)
* [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)
* <http://www.utnieuws.utwente.nl/new/?artikel_id=58308>
* <http://www.12manage.com/methods_abell_three_dimensional_business_definition_nl.html>
* <http://nl.wikipedia.org/wiki/Co%C3%B6peratie>
* <http://www.fiscanet.nl/tarieven.nsf/wg?openform&pc=tarieven&jaar=2009&sm=Loonbelasting&ssm=%20Bedrijfsfitness>
* <http://www.prefit.nl//index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=178>
* [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl)
* <http://www.wellnessplatform.nl/smartsite.dws?id=56969&show=1>
* [www.tno.nl](http://www.tno.nl)
* [www.30minutenbewegen.nl](http://www.30minutenbewegen.nl)
* <http://www.directvanstart.nl/formats/voorbeeld-marketingplan.html>
* <http://www.intemarketing.nl/marketing-analyses/situatieanalyse/afnemersanalyse>
* <http://www.mkbservicesdesk.nl/2336/wat-concurrentieanalyse.htm>
* <http://www.sportenzaken.nl/pagina.asp?cmsid=61174&refid=147>
* <http://www.sport.nl/vereniging/sportaanbod/213123/2987834/>
* <http://www.alsemstrategie.nl/?page=methodiek_planningsmodel>
* <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2009/2009-2735-wm.htm>
* <http://www.scp.nl/>
* <http://www.kvk.nl/Branches/020_Conjunctuurenquete_Nederland/startersenbestaandebedrijven/010kerncijfersbedrijven.asp>
* <http://www.spronsen.com/home.html>
* <http://www.marketing4results.eu/maba-analyse/>
* <http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=4609>
* <http://www.arteza.nl/klachten.htm>
* [http://www.proefabonnementen-gids.nl/proefabonnementen/vakbladen](http://www.proefabonnementen-gids.nl/proefabonnementen/vakbladen-verpleegkunde)
* <http://www.jcid.nl/onze-diensten/wat-kost-een-website.html>
* <http://www.kvk.nl/Nieuws/20080128kamerkrantvernieuwd.asp>
* <http://www.kvk.nl/regio/noordwestholland/Images/KvK%20Regio%20Oranje%20A3_tcm50-189734.pdf>
* <http://www.kvk.nl/regio/noordwestholland/Images/KvK%20Regio%20Blauw%20A3%202_tcm50-189732.pdf>
* <http://www.pennenland.nl/senatortip.htm>
* <http://www.hrmlive.nl/Home/tabid/2211/Default.aspx>

## Overige documenten

* Onderdelen van een rapport, FEHT
* Hand out Interne analyse Dhr. Peijnenborg
* E-mails met documentatie van concurrenten
* Informatiepakket Controlfit voor bedrijven

## Onderzoeken (bedrijfs)fitness/sport

* <http://www.spronsen.com/downloads/Brancheprofiel%20de%20Fitnesscentra%20in%20beeld.pdf>
* <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/docs/56898.pdf>
* <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/docs/56900.pdf>
* <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/publicaties/archief/2008/rapportage-sport-2008.htm>
* <http://www.nisb.nl/dossiers/gezonheidsmanagement/2.-folder_meer_bewegen_klein_bedrijf.pdf>
* <http://www.tno.nl/downloads/TNO-KvL_Folder_Meer_bewegen_op_het_werk.pdf>
* <http://www.bellevue.nl/downloads/bedrijfsfitness-tno%5B1%5D.pdf>
* <http://www.atalantasports.nl/userfiles/files/downloads_symp_AS_2008/TSG%20jrg81%202003-5.pdf>
* <http://www.efaa.nl/download/RABO%20ondern%20update%20mei.pdf>

# VERKLARENDE WOORDENLIJST

**Bedrijfsfitness**

De conditie- of krachttraining van werknemers die georganiseerd of geïnitieerd wordt door de werkgever en die plaatsvindt onder deskundig toezicht.

**Beschikking**

Aanvraag bij de belastingdienst. Gaat over de goedkeuring van fiscale bedrijfsfitness bij een bedrijf.

**Cafetariaregeling**

Een cafetariaregeling is een regeling waarbij de werknemer zelf kan bepalen hoe hij zijn loon geniet. Meestal houdt zo’n regeling in dat de werknemer belast loon ruilt voor onbelast loon. Hij kan bijvoorbeeld kiezen voor een beloning in natura, een vrije verstrekking of een vrije vergoeding in de plaats van loon in geld. Maakt een werknemer gebruik van een cafetariaregeling, dan wijzigt zijn brutoloon. Deze wijziging moet worden vastgelegd in de arbeidsovereenkomst of een aanvulling daarop.

**Fitness**

Het geheel van sporten en activiteiten die bedreven worden in sportscholen/fitnesscentra.

**Klantgerichtheid**

Een hoge prioriteit geven aan tevredenheid van klanten of interne medewerkers, en aan het verlenen van service of hulp en daarnaar handelen.

*Ook*: onderzoeken van wensen en behoeften van de klant en ernaar handelen.

**Leads**

Informatie doorgegeven vanuit consumenten naar Controlfit. Informatie bestaat uit NAW-gegevens van potentiële klanten/bedrijven die interesse hebben voor bedrijfsfitness. Meestal komen deze gegevens vanuit een al-sportende werknemer en geeft hij deze af aan zijn/haar sportschool die bij Controlfit is aangesloten.

**Overzettingen**

Als werknemers al bij een aangesloten centrum sporten terwijl het bedrijf net een contract heeft afgesloten met Controlfit. Het ‘normale’ abonnement van de werknemer wordt overgezet in een abonnement via Controlfit.

**SMART**

Manier om doelstellingen te formuleren. De letters ‘SMART’ staan voor specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden.

# BIJLAGEN

BIJLAGE A Coöperatieve vereniging

BIJLAGE B Voordelen fitness

BIJLAGE C Interne analyse (overig)

BIJLAGE D Marktafbakening Model van Abell

BIJLAGE E Onderzoek TNO / onderzoek VWS / onderzoek NOC-NSF

BIJLAGE F Werkomgeving Controlfit

BIJLAGE G Internal environment analysis/model van Aker

BIJLAGE H Motieven voor sportdeelname

BIJLAGE I Bedrijfskenmerken ketenvestigingen en ondernemingen

BIJLAGE J Productlevenscyclus Controlfit

BIJLAGE K Interview

BIJLAGE L Concurrentiegegevens en concurrentiematrix

BIJLAGE M Selectieprocedure

BIJLAGE N MABA-analyse

**Bijlage A**

De coöperatie is een vorm van zelforganisatie van producenten of verbruikers, gericht op het vergroten van de economische macht en het behalen van schaalvoordeel. De wet in [België](http://nl.wikipedia.org/wiki/Belgi%C3%AB), [Nederland](http://nl.wikipedia.org/wiki/Nederland) en andere landen maakt het bestaan van een 'coöperatieve [vereniging](http://nl.wikipedia.org/wiki/Vereniging_(rechtspersoon))' mogelijk.

Via de coöperatie konden producenten (vooral boeren) en consumenten zich verenigen en zo gezamenlijk doelen bereiken die voor elk individu onbereikbaar zouden zijn geweest, vooral op het gebied van investeringen.

Bij coöperatieve ondernemingen zijn de leden-eigenaren tevens voorname zakenpartners van de coöperatie en zijn zij daardoor nauw betrokken bij de strategie. Hun rol is toezicht houden en de investeringen mede bepalen. In Nederland zijn vrijwel alle coöperatieve ondernemingen in de landbouw en de coöperatieve Rabobank en onderlinge verzekeringsmaatschappijen lid van de Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, kortweg de NCR. Deze bevordert het coöperatief ondernemerschap.

De coöperatie is een vereniging die opkomt voor de materiële belangen van haar leden, door overeenkomsten met hen af te sluiten. Bij de coöperatie mag winst worden uitgekeerd aan de leden.

Oprichtingsvereisten  
Een coöperatie moet worden opgericht door minimaal twee personen. Hiervoor moet een akte opgemaakt worden door de notaris. De coöperatie moet worden ingeschreven in het handelsregister. Iedere coöperatie is verplicht jaarstukken op te stellen én deze openbaar te maken bij de kamer van koophandel.

Aansprakelijkheid  
De coöperatie is een rechtspersoon en dus zelf aansprakelijk voor haar handelingen. De leden van de coöperatie zijn bij ontbinding ervan, ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de tekorten van de coöperatie. Er kan van deze [wettelijke aansprakelijkheid](http://nl.wikipedia.org/wiki/Wettelijke_aansprakelijkheid) (WA) worden afgeweken door in de statuten de aansprakelijkheid van de leden te beperken of uit te sluiten. De coöperatie met beperkte aansprakelijkheid (BA), beperkt de aansprakelijkheid tot een bepaald maximum. Bij de coöperatie met uitgesloten aansprakelijkheid (UA) is er geen verhaalsrecht op de leden. Ook kunnen de statuten de verdeling van de aansprakelijkheid over de leden anders regelen. Verder zijn op de bestuurders van coöperaties ook de regels van de anti-misbruikwetgeving van toepassing.

Belastingen  
Over de winst van de coöperatie, wordt vennootschapsbelasting geheven. Leden die tegelijkertijd werknemer van de coöperatie zijn, vallen onder de loonheffing. Een coöperatie is niet onderworpen aan dividendbelasting en wordt daarom steeds vaker als 'planning tool' gebruikt in internationale fiscale structuren. Een coöperatie kan bovendien een fiscale eenheid voor de heffing van vennootschapsbelasting vormen met dochter-BV's en SE's (Europese NV's).

Continuïteit  
De continuïteit van de coöperatie is gewaarborgd door haar rechtspersoonlijkheid. Het in- en uittreden van leden is geregeld in de statuten.

**Bijlage B**

Waarom fitnessen?  
Eén ding hebben sporters gemeen: ze zijn allen actief en dus preventief met hun gezondheid bezig.

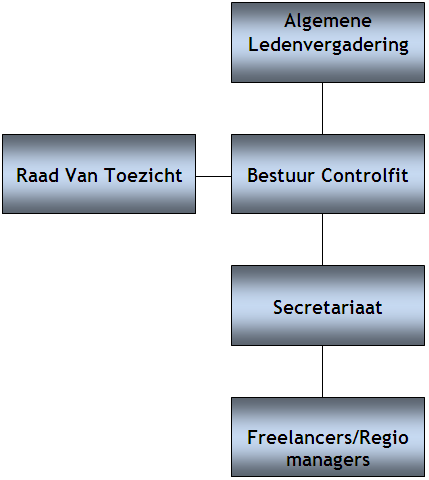
Zoals velen weten, komen veel ziekten en fysieke problemen voort uit een inactieve levensstijl.

1. Helpt bij het afvallen (vetverbranding).   
2. Versterkt het immuunsysteem. Minder ziek en minder kwaaltjes.   
3. Verkleint de kans op blessures. Denk ook aan RSI- en rugklachten. (Sporten werkt  
 preventief)  
4. Zorgt voor een hogere belastbaarheid van het lichaam, door toename van spierkracht, een   
 hogere botdichtheid en herstel van lichamelijk weefsel. Bijvoorbeeld makkelijker tillen.  
5. Minder stress door daling bloeddruk en snellere bloedsomloop. Ook verzet het je zinnen en

kan je slechte gevoelens, frustraties van je af trainen.  
6. Betere nachtrust.  
7. Meer energie door verhoging van het gehalte endorfine in het lichaam. Bestrijdt

vermoeidheid: sommige mensen gebruiken als excuus dat ze te moe zijn om na hun dagtaak nog even te   
 fitnessen. Onderzoek toont dat 3 maal per week half uurtje fitness zorgt voor een verhoogd   
 energiepeil.  
8. Toename arbeidsproductiviteit. Voldoende bewegende werknemers zijn positiever,   
 enthousiaster en productiever dan zij die dat niet doen.  
9. Verbeterd zelfbeeld en meer zelfvertrouwen (geestelijk en lichamelijk).  
10. Verkleint de kans op hartkwalen en helpt de bloeddruk verlagen.

**Bijlage C**

Bedrijfsstructuur

Controlfit is een coöperatieve vereniging. Dit betekend dat er een bestuur aanwezig is..

*Figuur 2 laat het organogram van Controlfit zien.*

Het personeel van Controlfit is als volgt ingedeeld:

Het bestuur bestaat uit 8 bestuursleden. Dit zijn allen zelfstandige ondernemers die een of meerdere sportcentra bezitten. De voorzitter is Dhr. C. Hermans.

Het secretariaat bestaat uit Dhr. S. Rokx en Dhr. J. Poulissen. Dit zijn de verantwoordelijken voor de gehele organisatie. Tevens zijn dit de oprichters van de centrale inkooporganisatie Result Consultancy.

Figuur

De freelancers zijn werkzaam in hun eigen rayon en proberen vanuit dit rayon zoveel mogelijk potentiële klanten te benaderen en uiteindelijk te werven. Tot dusver zijn er ongeveer vijftien freelancers actief.

Besluitvorming

In de coöperatieve vereniging Controlfit worden de belangrijkste besluiten door de algemene Ledenvergadering of het bestuur genomen. De algemene ledenvergadering vindt jaarlijks plaats. Hier wordt het voorafgaande jaar besproken en worden er besluiten genomen. De minder belangrijke en urgente beslissingen worden door het secretariaat genomen. Het secretariaat is verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van de organisatie. Ze nemen dagelijks besluiten die nodig zijn om Controlfit te laten groeien.

In de zogenoemde regiomeetings worden besluiten genomen die vooral betrekking hebben op de desbetreffende regio. In deze meeting kunnen de sportcentra uit de regio invloed uitoefenen op de beleidsvoering van Controlfit. Eventuele problemen kunnen opgelost worden en er kan interactief gecorrespondeerd worden met mede- sportschooleigenaren uit de regio. Deze regiomeetings vinden eens in de zoveel maanden plaats.

De freelancers mogen geen besluiten maken als ze van invloed zijn op de organisatie. Ze kunnen het voorleggen aan het secretariaat, zodat zij de beslissing kunnen maken of het kunnen doorsturen naar het bestuur.

Productstrategie

Er wordt één totaalpakket geleverd. Dit is bedrijfsfitness. Toch bevat dit enige product meer dan bedrijfsfitness alleen. Als bedrijven een contract bedrijfsfitness afsluiten krijgen ze ook lidmaatschap van een inkooporganisatie, een centrale vraagbaak/marketing en collectiviteitkortingen op diverse producten.

Prijsstrategie

Controlfit is geen op winst beruste organisatie. Er is op dit moment geen concrete prijsstrategie.

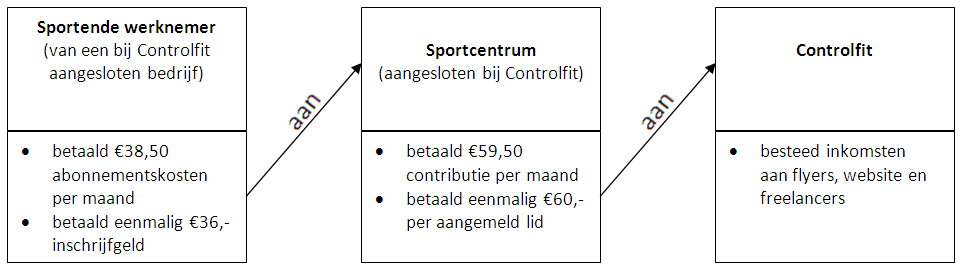
Er zijn twee partijen die aan Controlfit betalen. Enerzijds de werknemers die een fitnessabonnement afsluiten via hun bedrijf (dat is aangesloten bij Controlfit), anderzijds de sportcentra die deel uitmaken van Controlfit.

Werknemers betalen 38,50 voor een onbeperkt abonnement (krijgen deel terug via loonbelasting). Tevens betalen ze eenmalig inschrijfgeld van €36,-. Dit geld komt terecht bij de sportcentra.

Sportcentra betalen €59,50 contributie per maand en betalen eenmalig €60,- per nieuw aangemeld lid. Dit geld komt terecht bij organisatie Controlfit.

Controlfit geeft deze inkomsten uit aan flyers, aan de website en aan de freelancers.

*Figuur 4 laat de cashflow van Controlfit zien.*



Figuur

Promotiestrategie

Aan promotie wordt niet veel gedaan. De enige vorm van promotie is te zien in de vorm van een website ([www.controlfit.nl](http://www.controlfit.nl)). Hier staat onder andere informatie op over de

doelgroep, voordelen, bedrijfsfitness, inschrijvingen, abonnementen, opzeggingen, contact enz.

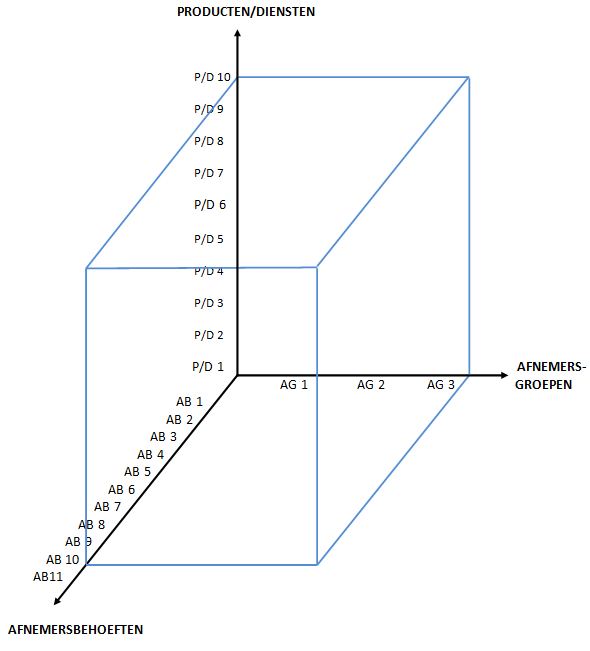
Communicatiestrategie

Er zijn enkele protocollen die gebruikt worden bij het benaderen van bedrijven.

Een manier is bedrijven in de database zetten, deze te bellen en proberen iemand te spreken van personeelszaken. Er wordt verteld over Controlfit en eventueel wordt er een informatiepakket toegestuurd. Een week later wordt het bedrijf teruggebeld om te vragen of er interesse is in bedrijfsfitness van Controlfit.

Ook wordt er langsgegaan bij bedrijven om een informatiepakket af te geven en naam en telefoonnummer van personeelszaken te vragen.

Deze wordt een week na aflevering van het informatiepakket gebeld met de vraag of het informatiepakket goed is ontvangen en of er behoefte naar bedrijfsfitness is.



**Bijlage D**

*Hiernaast is het Model van Abell weergegeven.*

*In de legende is te zien waar de letters en*

*cijfers voor staan.*

*Het businessgebied wordt gedefinieerd*

*als het verstrekken van AfnemersBehoeften*

*aan/voor AfnemersGroepen, gebruikmakend*

*van Producten/Diensten*

*De kleuren die in de legenda te zien*

*zijn, geven aan op welke afnemers-*

*groep de behoeften en producten/*

*diensten betrekking hebben.*

Afnemersgroepen:

AG1 **bedrijven/organisaties (alle soorten bedrijven in Zuid-Nederland)**

AG2 **fitnesscentra (kwalitatief goed met aanbod van groepslessen, fit-test en begeleiding)**

AG3 **werknemers van aangesloten bedrijven/organisaties**

Afnemersbehoeften: Producten/diensten:

AB1 fitte werknemers P/D1 onbeperkt fitness en groepslessen

AB2 goedkope oplossing voor bedrijfsfitness onbeperkt fitness en groepslessen

AB3 minder ziekteverzuim P/D2 voldoende sportcentra (dekking Zuid-

AB4 nieuwe leden Nederland)

AB5 identificatie met een organisatie P/D3 inzichtelijke server (zien wie er sport)

AB6 gezondheid P/D4 lidmaatschap inkooporganisatie

AB7 fit zijn lidmaatschap inkooporganisatie

AB8 sociale contacten P/D5 centrale vraagbaak/marketing

AB9 identificatie met een sportschool P/D6 acquisitie van klanten

AB10 voordelig fitnessen P/D7 collectiviteitkortingen

AB11 fitness door heel Nederland P/D8 fittest

fitness door heel Nederland P/D9 begeleiding

P/D10 voordelig fitnessen

**Bijlage E**

**De meeste werknemers bewegen veel te weinig en worden alleen maar dikker. Dat bedreigt niet alleen hun eigen gezondheid, maar ook hun inzetbaarheid en productiviteit op het werk. Sportende werknemers verzuimen maar liefst vijf tot twaalf dagen per jaar minder dan hun niet-sportende collega's. Redenen om meer bewegen in organisaties te stimuleren.**

Onderzoek NOC-NSF

Waarom bedrijfssport?

Tien redenen voor uw bedrijf om te starten met bedrijfssport

1- 75% van de werkgevers vindt bewegings- en sportstimulering voor hun werknemers belangrijk   
  
2- 35% van de werknemers beweegt onvoldoende voor hun gezondheid en 4% is zelfs volledig inactief   
  
3- Sporters zijn gemiddeld 15 en niet-sporters gemiddeld 29 dagen ziek per jaar (Bron: Gfk)  
  
4- Bedrijfssport vergroot de individuele werkprestaties, de arbeidsproductiviteit van uw bedrijf in totaal, het welbevinden van de werknemers en het imago van uw bedrijf  
  
5- Bedrijfssport past prima in een breed gezondheidsbeleid en heeft een versterkende werking op overige gezondheidsthema's (bijv. voeding, roken, ontspanning)  
  
6- Bedrijfssport kost relatief weinig tijd. Het wordt georganiseerd op of vlakbij het bedrijf, in of aansluitend op werktijden  
  
7- Bedrijfssport wordt aangeboden door non-profit organisaties (sportbonden en sportverenigingen) en is daardoor relatief goedkoop  
  
8- Bedrijfssport geeft de relatie tussen collega's een heel nieuwe dimensie  
  
9- Bedrijfssport is laagdrempelig en biedt voor elk wat wils: van wandelen tot hardlopen en van badminton tot volleybal  
  
10- En last but not least, bedrijfssport is vooral erg leuk om te doen!!

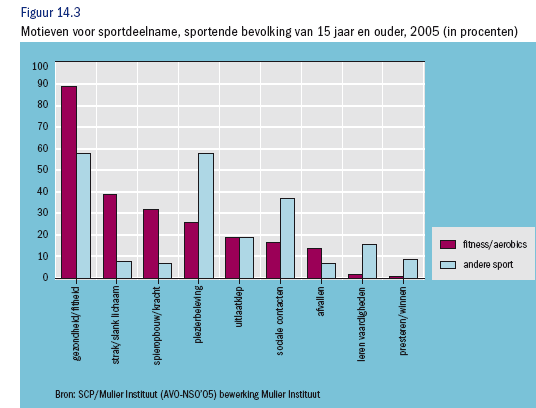
**Bijlage F**

****

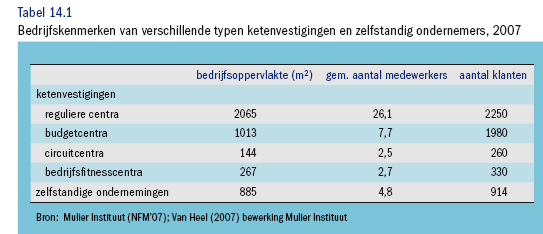
**Bijlage G**

|  |  |
| --- | --- |
| Checklist for Performing Strengths/Weaknesses Analysis  **COMPETENTIE** | **BELANGRIJKHEID** |
| **GROTE KLEINE NEUTRAAL KLEINE GROTE**  **STERKTE STERKTE ZWAKTE ZWAKTE** | **HOOG MID LAAG** |
| **Marketing**   1. Bedrijfsreputatie X 2. Marktaandeel X 3. Klanttevredenheid X 4. Klantbehoud X 5. Productkwaliteit X 6. Servicekwaliteit X 7. Prijs X 8. Distributie X 9. Promotie X 10. Verkoopkracht X 11. Innovatie X 12. Geografische dekking X 13. Uitvoering onderzoeken X   **Financieel**   1. Kosten X 2. Cashflow X 3. Financiële stabiliteit X 4. Mogelijkheid tot aantrekken   vreemd vermogen X  **Organisatie**   1. Visie, geschikt leiderschap X 2. Gemotiveerde leden X 3. Ondernemende oriëntatie X 4. Kwaliteiten van M&O X 5. Flexibel en aanspreekbaar X 6. Klantgerichtheid X 7. Service X | X  X  X  X  X  X  X  X  X  X  X  X  X    X  X  X    X    X  X  X  X  X  X  X |

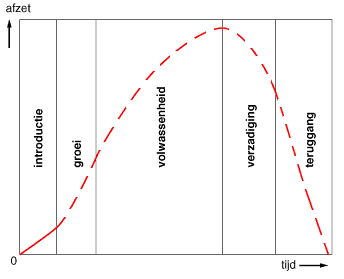
**Bijlage H**

****

**Bijlage I**

****

**Bijlage J**

****

**CONTROLFIT 1-4-2009**

**Bijlage K**

**Interview bedrijfsfitness Zuid-Nederland**

Onderzoek vanuit Fontys Economische Hogeschool Tilburg.

Opleiding sport, economie en communicatie. (SPECO)

Onderzoek naar wensen en behoeften van bedrijven naar bedrijfsfitness in Zuid-Nederland.

Doel:

Inzicht krijgen in de markt bedrijfsfitness van Zuid-Nederland.

Informatie (wensen/behoeften) vergaren bij bedrijven die nog niet aan bedrijfsfitness doen.

Interesse wekken bij bedrijven die nog niet aan bedrijfsfitness doen.

**Zorg**

Van Neynselgroep

Den Bosch

Hennie van Pinxteren

**Kantoor**

Nieuwtel

Uden

Kenan Cabuk

**Horeca**

Verstraten catering

Uden

Tonnie Verstraten

**Overheidsinstelling**

Gemeente Boekel

Boekel

Miranda Linders

* **Bedrijfsfitness**

1. Heeft u al eens overwogen bedrijfsfitness te gaan toepassen in (*naam bedrijf*)? Wanneer, waarom wel waarom niet gedaan?

Van Neynselgroep: nee, nog niet.

Verstraten catering: ja, afgelopen jaar, maar geen animo in het bedrijf.

Nieuwtel: ja, begin van dit jaar, maar niet doorgezet.

Gemeente Boekel: ja, vorig jaar, maar was geen animo voor.

1. Welke aanbieders van bedrijfsfitness kent u? (eventueel opsomming geven en vragen of hij die kent of niet kent)

Van Neynselgroep: Vladimirov in ’s Hertogenbosch.

Verstraten catering: fitpas, intenz.

Nieuwtel: high five, intenz, fitpas.

Gemeente Boekel: fitland.

1. Als er werknemers aan bedrijfsfitness zouden doen, zou u dan op de hoogte willen blijven van hun ontwikkelingen, bezoekfrequentie, conditie enz.

Van Neynselgroep: nee, niet nodig

Verstraten catering: ja hoor

Nieuwtel: ja

Gemeente Boekel: ja, als dat niet teveel moeite kost.

1. Bent u bekend met de ontwikkelingen van bedrijfsfitness via de fiscale regeling? En weet u hoe de wetgeving er dan uitziet? (Uitleg geven)

Van Neynselgroep: nee

Verstraten catering: ja, daar weten we van

Nieuwtel: ja

Gemeente Boekel: ja, via loon aftrekbaar

1. Als u bedrijfsfitness zou toepassen in (*naam bedrijf*), wilt u dan dat het bedrijfslogo op de website van de aanbieder komt te staan?

Van Neynselgroep: ja

Verstraten catering: ja

Nieuwtel: geen bezwaar tegen

Gemeente Boekel: ja

1. Wat zouden voor (*naam bedrijf*) de voordelen van bedrijfsfitness kunnen zijn? (gezondheid, werksfeer, imago, werkdruk, minder ziekteverzuim)

Van Neynselgroep: tevreden personeel

Verstraten catering: hogere arbeidsproductiviteit

Nieuwtel: fittere werknemers

Gemeente Boekel: extra arbeidsvoorwaarden

* **Animo onder werknemers**

1. Heeft u ooit het animo voor bedrijfsfitness gepeild? Zo ja, hoe?

Van Neynselgroep: nee

Verstraten catering: ja, gesprekken met personeel

Nieuwtel: ja, informeel

Gemeente Boekel: ja, mondeling in de wandelgangen

1. Zou u het interessant vinden als de aanbieder van bedrijfsfitness u medewerkers stimuleert te fitnessen door middel van marketingtools neer te zetten en medewerkers te testen op locatie?

Van Neynselgroep: ja, erg interessant

Verstraten catering: ja hoor

Nieuwtel: ja

Gemeente Boekel: ja, indien dit geen kosten met zich meebrengt

* **Sportscholen**

1. Wat zijn de eisen die een sportschool moet hebben voor de werknemers van (*naam bedrijf*)?

Van Neynselgroep: voldoende begeleiding, apparatuur en groepslessen

Verstraten catering: in de buurt van woonplaats

Rabobank: in de buurt van de woonplaats

Gemeente Boekel: nog niet over nagedacht. Gewoon goede sportschool

* **Benadering**

1. Via welk communicatiemiddel zou u benaderd willen worden door aanbieders van

bedrijfsfitness?

Van Neynselgroep: telefoon, e-mail

Verstraten catering: niet zelf benaderd worden

Nieuwtel: telefoon, e-mail

Gemeente Boekel: telefoon

1. Wilt u het liefst zelf gevonden worden door aanbieders van bedrijfsfitness of gaat u liever zelf op zoek naar aanbieders van bedrijfsfitness? Indien u liever zelf op zoek gaat, hoe zou u dat dan gaan doen?

Van Neynselgroep: zelf gevonden worden

Verstraten catering: zelf zoeken

Nieuwtel: benaderd worden

Gemeente Boekel: zelf op zoek, eventueel kijken wat anderen doen

* **Kosten**

1. Wat voor bedrag zouden werknemers in (*naam bedrijf*) over hebben voor een onbeperkt sportabonnement (inclusief groepslessen enz.)?

Van Neynselgroep: geen idee, weet niet wat de standaard tarieven zijn

Verstraten catering: €20

Nieuwtel: €15

Gemeente Boekel: €15

1. Wat voor bedrag zou (*naam bedrijf*) over hebben per werknemer voor bedrijfsfitness?

Van Neynselgroep: €15

Verstraten catering: liefste niets

Nieuwtel: zo weinig mogelijk

Gemeente Boekel: zo min mogelijk

* **Drempels**

1. Wat houdt u tegen om bedrijfsfitness in uw bedrijf toe te passen?

Van Neynselgroep: nog geen tijd

Verstraten catering: zoekt geschikte, goedkope aanbieder

Nieuwtel: te druk met andere zaken

Gemeente Boekel: animo onder personeel

**Bijlage L**

## 4.3.1 Ketenondernemingen met 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland

### Fitland

**Product:**

Fitland is een ketenonderneming die is begonnen in Mill. Na verloop van tijd is Fitland tot een van de grootste fitnessketens van Noord-Brabant uitgegroeid. Fitland heeft zelfs een hotel, restaurant en kliniek bij het fitnesscentrum in Mill.

Het productaanbod van Fitland is erg groot. Bedrijfsfitness is een van de vele producten die aangeboden kan worden. Fitland biedt onder andere verzuim- en re-integratieprojecten, arbozorg, lifestyle programs, psychologische dienstverlening. Er is zelfs een kliniek voor gespecialiseerde medische zorg. Op gebied van bedrijfsfitness levert Fitland cardiofitness, spierversterking, PowerPlate, Les Mills groepslessen, spinning, squash, tennis, badminton, martial arts, action sports, zwemmen, Pilates, zonnebank en klimmen.

**Plaats (netwerk):**

Het hoofdkantoor is gevestigd in Mill. Hier is ook 1 van de vestigingen geplaatst. In totaal heeft Fitland 12 eigen vestigingen. De overige 26 vestigingen horen bij de coöperatie Fitland Nederland. Deze vestigingen bevinden zich voornamelijk in het Oosten van Noord-Brabant.Fitland heeft tussen de 25-en 30 duizend fitnessleden. 200 bedrijven hebben een contract met bedrijfsfitness van Fitland. Deze 200 bedrijven zijn goed voor 40 duizend werknemers.

**Prijs:**

De prijs die bedrijven betalen voor het totaalpakket is niet bekend. Medewerkers van aangesloten bedrijven betalen bruto €26 euro per maand, wat neer komt op een bedrag van plusminus €16 euro per maand voor onbeperkt sporten. Voor dit bedrag kan de medewerker gebruik maken van alle diensten die Fitland aanbiedt, dus ook de klimmuur, de squash- en tennisbanen, het zwembad et cetera. Een aantekening die zeker gemaakt moet worden, is dat dit in strijd is met de regeling die de belastingdienst heeft opgesteld. Deze diensten mogen niet aangeboden worden, als er fiscaal voordeel behaalt wil worden.

**Promotie:**

[www.fitland.nl](http://www.fitland.nl). De website is gemakkelijk te vinden via zoekmachines. De website is eveneens erg overzichtelijk en professioneel. De pagina over bedrijfsfitness is echter redelijk moeilijk te vinden. Er staat overigens heel weinig informatie op over bedrijfsfitness. Daarentegen, is de brochure die verstuurd wordt per e-mail, erg overzichtelijk en duidelijk geschreven. Op enkele taalfouten na, bevat de brochure erg veel en relevante informatie.

**Doelstellingen en strategie:**

Niet bekend.

**Positionering:**

Fitland is dé specialist op het gebied van een compleet aanbod van bedrijfsfitness. Het creëren van een win-win situatie staat centraal. Werknemers zijn winnaars, omdat zij zich fitter en energieker voelen. De organisatie is een winnaar, omdat deze gezonder, hechter en vooral productiever zal worden. De ondernemer is een winnaar, omdat hij zich bekommert om de gezondheid van de werknemers en zij zullen hem hierom waarderen.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

5

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

-geen landelijk netwerk

-in strijd met fiscale regeling

+uitgebreid productaanbod

+compleet salesteam voor de afdeling bedrijfsfitness

+positief imago en naamsbekendheid

+kwaliteit sportcentra

+12 eigen fitnesscentra

### HealthCity

**Product:**

HealthCity is de grootste fitnessketen in Nederland. Qua bedrijfsfitness biedt HealthCity een voordeliger abonnement dan het normale tarief voor fitness. Tevens is dit abonnementsgeld belastingaftrekbaar.

**Plaats (netwerk):**

Totaal heeft HealthCity 50 vestigingen in Nederland, 30 in België en 23 in Duitsland. In Zuid-Nederland heeft HealthCity tot dusver 16 vestigingen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Hoofddorp.

**Prijs:**

De precieze prijzen voor bedrijfsfitness bij HealthCity zijn niet bekend, maar wel is duidelijk dat deze bovengemiddeld liggen.

**Promotie:**

Vooral promotie voor HealthCity zelf. Niet zozeer voor bedrijfsfitness van HealthCity. Promotie via abri’s, pamfletten et cetera. Op de website [www.healthcity.nl](http://www.healthcity.nl) staat informatie over elke vestiging. De uitgebreide website laat helaas erg weinig over bedrijfsfitness zien.

**Doelstellingen en strategie:**

Niet bekend.

**Positionering:**

HealthCity is een sport-, fitness en ontspanningsketen met een bijzondere combinatie van luxe accommodaties en laagdrempelige gezelligheid in een omgeving van hoogstaande service.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

3

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

-relatief hoog abonnementsgeld

+kwalitatief goede sportscholen

+positief imago/internationaal bekend

+landelijke dekking

## 6.2 Organisaties met een netwerk van 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland zonder de fiscale regeling

### Fit!Ned

**Product:**

Fit!Ned is een onafhankelijk opererend netwerk van ongeveer 200 rijkserkende centra. Fit!Ned maakt gebruik van het netwerk van Fit!vak, de branchevereniging van rijkserkende sport- en bewegingscentra.

**Plaats (netwerk):**

Het hoofdkantoor van Fit!Ned is gevestigd in Oosterbeek. Landelijk heeft Fit!Ned een netwerk van ongeveer 200 aangesloten fitnesscentra. In Zuid-Nederland bevinden zich 56 aangesloten sportcentra.

**Prijs:**

Alle sportcentra hanteren hun eigen tarief. Er zijn kortingsafspraken gemaakt met de fitnesscentra. Het tarief is niet belastingaftrekbaar. Prijzen liggen rond €50,- per persoon per maand.

**Promotie:**

Fit!Ned wordt gepromoot via Fit!vak. Op de website [www.fitvak.com](http://www.fitvak.com) staat een kopje voor bedrijfsfitness van Fit!Ned.

**Doelstellingen en strategie:**

Niet bekend.

**Positionering:**

Fit!Ned is een onafhankelijk opererend netwerk van honderden rijkserkende sport- en bewegingscentra in heel Nederland. Deze centra bevinden zich dus altijd in de nabijheid van de werknemers van bedrijven. Fit!Ned maakt gebruik van het netwerk van Fit!vak. Dat is een belangrijke zekerheid en kwaliteitsborging. Want de centra die zijn aangesloten bij Fit!vak, zijn LERF gekeurd.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

2

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

-hoge prijzen

-geen fiscaal voordeel

-hoge prijzen

+alle aangesloten centra zijn LERF gekeurd. Kwaliteitskeurmerk vanuit ministerie van VWS

+landelijk netwerk

### Fitpas

**Product:**

Fitpas is onderdeel van Holland Fit. Fitpas biedt een compleet vitaliteitprogramma voor bedrijven. Een gigantisch sportaanbod is de basis van hun dienstverlening. Bedrijven hebben een licentie nodig om de Fitpas aan te kunnen bieden. Deze licentie is bij Fitpas te koop. Als werknemers geïnteresseerd zijn, kunnen ze een pasje aanvragen. Met dit pasje krijgt de medewerker bij meer dan 1000 aangesloten sportinstellingen een korting van minimaal 10%.De werkgever kan eventueel op deze pas een tegoed zetten. Bijna alle sporten worden aangeboden. Echter, is de helft van de aangesloten sportinstellingen een fitnesscentrum. Er zijn naar eigen zeggen 30.000 fitpassen uitgereikt.

**Plaats (netwerk):**

571 aangesloten fitnesscentra in Nederland. Het hoofdkantoor is gelegen in Rotterdam. Aantal vestigingen in Zuid-Nederland is niet bekend.

**Prijs:**

Lidmaatschap voor bedrijven om alleen de Fitpas aan te kunnen bieden kost minimaal €2500,-. Dan is er nog niemand aan het sporten. Dan betaald de werknemer het tarief wat bij de desbetreffende sport hoort. De werkgever kan er voor kiezen om een deel van het abonnement te financieren. Via de fitpas krijgt de medewerker een korting van minimaal 10%. De tarieven bij Fitpas zijn niet belastingaftrekbaar.

**Promotie:**

Via de overzichtelijke site [www.fitpas.nl](http://www.fitpas.nl). Er staat voldoende informatie op over de Fitpas.

**Doelstellingen en strategie:**

Door het aanbieden van een breed scala aan sportmogelijkheden de werknemer tot sporten brengen.

**Positionering:**

Niet bekend.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

1

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

-medewerkers kunnen ook kiezen voor een andere sport dan fitness. Deze is hoogstwaarschijnlijk veel blessuregevoeliger

-kosten zijn erg hoog. Voor werkgever en werknemer.

+online werken aan een gezonde levensstijl

+online boeken voor een bepaalde sport

+groot, landelijk netwerk

## 6.3 Organisaties met een netwerk van 15 of meer vestigingen in Zuid-Nederland via de fiscale regeling

### Company Care Network

**Product**:

Company Care Network levert een optimaal gezondheidsbeleid voor bedrijven. Niet alleen bedrijfsfitness, maar ook health checks, re-integratie, scholing, training en advies, promotiemiddelen en bedrijfsevenementen. CCN is ontstaan door een initiatief van Arendse Groep, een fitnessketen in West-Brabant. De hoge prijzen en een uitgebreid productenpakket zorgt er voor dat CCN zich op het hoge segment richt.

**Plaats (netwerk)**:

CCN werkt vanuit Oosterhout, Noord-Brabant. CCN kan een landelijke dekking aanbieden van 75 sportcentra. In Zuid-Nederland zijn er 24 fitnesscentra aangesloten. De aangesloten centra zijn van gemiddelde tot hoge kwaliteit.

**Prijs**:

De prijs om werknemers te laten sporten is €499,- per werknemer, per jaar. Dit komt neer op een bedrag van €41,60 per maand, per werknemer. De fiscale regeling zorgt er voor dat de werknemer een korting krijgt op dit abonnement.

De werkgever kan kiezen hoeveel hij of zij van het abonnement betaald. Aangesloten fitnesscentra kunnen gratis lid worden, maar betalen per nieuw lid een bepaald bedrag.

**Promotie**:

Promotie via de website ([www.companycarenetwork.nl](http://www.companycarenetwork.nl)) en een online nieuwsbrief waarop geabonneerd kan worden.

De website is simpel, overzichtelijk en er staat voldoende informatie op. Informatie is aan te vragen via de contactpagina op de website. Informatie wordt hardcopy per post aangeleverd. Deze documentatie bevat een bewaarmapje met informatie over de Company Care Network, de producten en de prijzen.

**Doelstellingen en strategie**:

Niet bekend.

**Positionering**:

CCN wil de specialist zijn op gebied van gezondheidsbeleid voor bedrijven in het hoge segment.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk)**:

2

**Sterke en zwakke punten (conclusie)**:

-zoeken vooral bedrijven in de buurt van hun eigen vestigingen (Arendse Groep in West-Brabant).

-prijs

+landelijke dekking

+fitnesscentra zijn gratis lid en betalen pas als nieuwe leden geleverd worden

### High Five-Intenz Groep

**Product:**

High Five-Intenz Groep biedt incompany en outcompany bedrijfsfitness. Incompany houden ze zich bezig met advies over verbouwing en inrichting op het bedrijf zelf. Eventueel kan het bouwtraject begeleidt worden. Outcompany ondersteunen ze re-integratietrajecten, beweegprogramma’s, voedingsadviezen en bedrijfsfitness. De vorm bedrijfsfitness die wordt aangeboden kan fiscaal of niet-fiscaal zijn. De werkgever kiest hier zelf voor. Fiscaal heeft de werkgever minder keus (1 fitnesscentrum per arbeidslocatie) in fitnesscentra en niet-fiscaal kan de werkgever kiezen uit alle 440 aangesloten sportcentra. De abonnementen zijn altijd onbeperkt en hebben een contractduur van zes maanden en worden per maand verlengt. Tevens wordt een gezondheidsportaal aangeboden. Hier kunnen alle werknemers, dus ook de werknemers die niet sporten, analyses invullen, kennis op doen over een gezonde leefstijl, een voedingsdagboek bijhouden, adviesrapporten verkrijgen, een beweegplan samenstellen, zich abonneren op de nieuwsbrief et cetera. Dit gezondheidsportaal is ook voor werknemers die ‘nog’ niet van sport en bewegen houden. Bedrijven kunnen (anoniem) via het portal de deelname, kosten en effecten volgen. De werkgever kan ook kiezen voor een uitgebreid leefstijlabonnement. Medewerkers kunnen dan kosteloos gebruik maken van de e-learning cursussen op het gebied van gezondheid, ontspanning, voeding et cetera.

Ook heeft High Five-Intenz Groep afspraken met zorgverzekeraars (CZ, Delta Lloyd en OHRA) via welke een korting verkregen kan worden, indien er een collectieve verzekering wordt afgesloten.

**Plaats (netwerk):**

High Five is gevestigd in Zaltbommel en Intenz is gevestigd in Den Haag. Het netwerk bestaat uit 440 sportcentra die verspreid zijn over Nederland. In Zuid-Nederland zijn er 110 aangesloten sportcentra. Er zijn 40.000 medewerkers die bedrijfsfitness van High-Five Intenz Groep krijgen aangeboden.

**Prijs:**

High Five-Intenz Groep heeft verschillende prijsafspraken met de aangesloten sportcentra. Iedereen die via High Five-Intenz Groep sport, krijgt sowieso een korting van 10%-50% op het abonnementsgeld en hoeft geen inschrijfgeld te betalen. Dan kan er nog gekozen worden om het abonnement fiscaal aftrekbaar te maken. Fitnesscentra zijn gratis lid, maar betalen per nieuw aangebracht lid.

**Promotie**

1 November 2007 is High Five-Intenz Groep gestart met het bedrijfsfitness netwerk. Media zoals de pers en het RTL-nieuws hebben hier toen aandacht aan gegeven. Verwacht wordt dat Intenz mee gaat doen met reclamecampagnes van grote verzekeraars en nationale campagnes via het NISB.

De websites [www.highfive.nl](http://www.highfive.nl) en [www.intenz.nl](http://www.intenz.nl) zien er allebei keurig uit, alhoewel de website van Intenz toch iets overzichtelijk is en wat meer informatie bevat. Aanmelden voor de nieuwsbrief kan op beide websites.

Via de site van Intenz kan ook een informatiepakket worden aangevraagd. Bij de site van High Five wordt dit gedaan via een e-mailadres. Aangevraagde informatie wordt keurig per e-mail opgestuurd en bevat uitgebreide informatie.

**Doelstellingen en strategie:**

High Five-Intenz Groep is ontstaan in februari 2009, toen twee grootste organisaties met betrekking tot bedrijfsfitness zich samen gingen voegen. Intenz werkte al samen met het Nationaal GezondheidsPlan en High Five had al een samenwerkingsverband met Prefit.

Het Nationaal GezondheidsPlan is een gezondheidsplatform voor werknemers. NGP wil dat werknemers aan breedtesport doen. Hier valt ook fitness onder. Intenz zorgt dat klanten van het NGP bij het Intenz-netwerk kunnen sporten.

High Five is een aanbieder van bedrijfsfitness, vooral incompany, die erg goed is aangeschreven bij de grote bedrijven in Nederland. De samenwerking die High Five met Prefit heeft, houdt in dat het netwerk vergroot is. High Five doet grotendeels de incompany-activiteiten en Prefit de outcompany-activiteiten.

**Positionering:**

High-Five-Intenz Groep streeft ernaar de marktleider van Nederland te zijn op het gebied van incompany en outcompany bedrijfsfitness.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

3

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

+grote bedrijven als klant met veel aanzien, vestigingen en personeel

+landelijke dekking

+erg groot netwerk

+goed lopende samenwerkingen

+positief imago

+prijs. Altijd kortingen en geen inschrijfgeld bij alle aangesloten fitnesscentra, ook als gekozen wordt voor bedrijfsfitness zonder fiscaal voordeel

+fitnesscentra zijn gratis lid en betalen pas als nieuwe leden geleverd worden

+ook werknemers die niet sporten, kunnen in het gezondheidsportaal komen en worden daar gestimuleerd om te sporten.

### Bedrijfsfitness Nederland

**Product:**

Bedrijfsfitness Nederland is een dochteronderneming van Nationale Fiets Projecten. Werknemers kunnen kiezen voor een halfjaar- of jaarabonnement. Ook kan men kiezen hoe vaak men gaat fitnessen. Hierop worden de tarieven gebaseerd die belastingaftrekbaar kunnen zijn. Elke sportschool hanteert zijn eigen tarief minus een kleine korting.

**Plaats (netwerk):**

Bedrijfsfitness Nederland is gevestigd in Heerenveen. Het grootste afzetgebied van Bedrijfsfitness Nederland is Friesland. Toch werkt Bedrijfsfitness Nederland op landelijk niveau. Zo wordt beweerd dat ze in Zuid-Nederland 100 aangesloten fitnesscentra hebben. Deze informatie is niet erg betrouwbaar, want het management van Bedrijfsfitness Nederland geeft erg weinig informatie weg.

**Prijs:**

De prijs hangt af van het gekozen abonnement. De prijzen verschillen ook per fitnesscentrum. Het abonnement is belastingaftrekbaar.

**Promotie:**

Overzichtelijke en informatieve site met financiële voorbeelden op [www.bedrijfsfitnessnederland.nl](http://www.bedrijfsfitnessnederland.nl).

**Doelstellingen en strategie:**

Niet bekend.

**Positionering:**

Bedrijfsfitness Nederland is dé onafhankelijke aanbieder van bedrijfsfitness en heeft als doel het stimuleren

van sport, beweging en gezondheid onder werkgevers en werknemers in Nederland. Hiertoe is het

Nationaal Bedrijfsfitness Plan ontwikkeld, een unieke en complete bedrijf fitnessregeling voor bedrijven en

instellingen, waarin optimale keuzevrijheid en maximaal fiscaal voordeel centraal staan.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

2

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

+verschillende vormen van abonnementen

+goed uitgewerkt product

### Fintegra

**Product:**

Fintegra consultancy is onderdeel van Fintegra group of companies, die opleidingen en re-integratietrajecten bieden. Fintegra levert een landelijk netwerk van fitnesscentra waar werknemers van aangesloten bedrijven belastingvrij kunnen sporten. Het online webportal, benefitsplein genoemd, wordt gebruikt om communicatie, administratie en gegevensverwerking voor alle betrokken partijen gebruiksvriendelijk en inzichtelijk weer te geven. Het bedrijf heeft te allen tijde inzicht in de sportgegevens van de medewerker. Medewerkers kunnen hier de voorwaarden voor deelname aan de regeling lezen, de geselecteerde fitnesscentra inzien en zich online aanmelden. De afdeling personeelszaken en de salarisadministratie van het bedrijf kunnen online de aanmeldingen goedkeuren, managementinformatie inzien en maandelijkse rapportages opvragen.

**Plaats (netwerk):**

Fintegra is gevestigd in Maastricht. Landelijk gezien, heeft Fintegra 75 aangesloten fitnesscentra. In Zuid-Nederland zijn 33 fitnesscentra aangesloten bij Fintegra.

**Prijs:**

Elke sportschool hanteert zijn eigen tarief. Door lid te worden via Fintegra kan er een fiscaal voordeel behaalt worden.

**Promotie:**

Op [www.fintegra.nl](http://www.fintegra.nl) staat een moeilijk te vinden link die verwijst naar de website van Fintegra bedrijfsfitness. De site voor bedrijfsfitness van Fintegra is [www.bedrijfsfitnessopmaat.nl](http://www.bedrijfsfitnessopmaat.nl). Op deze website staat korte, maar relevante informatie over bedrijfsfitness via Fintegra. De belastingregel wordt echter niet uitgelegd op de website. Wel is er een demo-versie te zien van het webportal/benefitsplein. Deze demo laat zien wat men allemaal kan doen met het online webportal. Aangevraagde informatie wordt in de vorm van een brochure opgestuurd per e-mail

**Doelstellingen en strategie:**

Niet bekend.

**Positionering:**

Het op een simpele en overzichtelijke wijze inpassen van het fiscale bedrijfsfitness concept, waarbij de werkzaamheden voor het bedrijf tot een minimum beperkt worden.

**Concurrentiesterkte ten opzichte van Controlfit (1=zwak 5=sterk):**

4

**Sterke en zwakke punten (conclusie):**

-vragen alleen beschikkingen aan als het bedrijf dat wenst

-website is te vinden via een onduidelijk aangegeven link op een andere website

+landelijke dekking

+eenvoudige en handige webportal

+op de website een demo van de webportal (USP?)

**Bijlage M**

Passend bij probleemstelling?  
Optie 1: past redelijk tot goed bij de probleemstelling.  
Optie 2: past redelijk bij de probleemstelling.   
Optie 3: ja past erg goed bij de probleemstelling.  
Optie 4: totaal niet.

Financieel: in hoeverre zijn er voldoende financiële middelen om de strategie ten uitvoer te brengen?  
Optie 1: de middelen zullen voldoende aanwezig zijn.  
Optie 2: er zullen weinig financiële middelen zijn.  
Optie 3: er zullen weinig financiële middelen zijn.   
Optie 4: er zijn bijna geen financiële middelen nodig

Organisatorisch: past de strategie in de organisatie? Is uitvoering organisatorisch mogelijk?  
Optie 1: past in de organisatie en is organisatorisch mogelijk.   
Optie 2: past in de organisatie en is organisatorisch mogelijk.  
Optie 3: past in de organisatie en is organisatorisch mogelijk.  
Optie 4: past niet in de organisatie is wel organisatorisch mogelijk.

Economisch: ligt de strategie in de lijn van de economische doelstellingen van de onderneming?  
Optie 1: ja  
Optie 2: ja  
Optie 3: ja, met deze optie kan enorm gegroeid worden.   
Optie 4: ja  
  
Technisch: is uitvoering van de strategie technisch mogelijk?  
Optie 1: n.v.t.  
Optie 2: n.v.t.  
Optie 3: n.v.t.  
Optie 4: n.v.t.  
  
Sociaal: is de strategie sociaal aanvaardbaar?   
Optie 1: strategie is aanvaardbaar.   
Optie 2: strategie is aanvaardbaar.   
Optie 3: strategie is sociaal erg aanvaardbaar en welkom.   
Optie 4: strategie zou sociaal niet aanvaardbaar gevonden worden.   
  
Juridisch: zijn er geen juridische problemen te verwachten?  
Optie 1: nee, totaal niet  
Optie 2: nee  
Optie 3: nee, totaal niet  
Optie 4: nee  
  
Ecologisch: is de strategie ecologisch verantwoord?  
Optie 1: n.v.t.   
Optie 2: n.v.t.  
Optie 3: n.v.t.  
Optie 4: n.v.t.

Personeel  
Optie 1: personeel zou deze strategie erg aanvaardbaar vinden. Meer bedrijven werven in het zuiden van Nederland en de gewenste strategie zoeken.   
Optie 2: personeel zou deze strategie redelijk aanvaardbaar vinden. Men zal bestaande klanten meer aandacht moeten geven.  
Optie 3: personeel zou deze strategie erg aanvaardbaar vinden, want Controlfit zal groeien en nog niet benaderde markten kunnen benaderd worden.   
Optie 4: personeel zou deze strategie totaal niet aanvaardbaar vinden, omdat er een risico bestaat dat er personeel ontslagen wordt.   
  
Leden/klanten  
Optie 1: leden en klanten zouden deze strategie redelijk aanvaardbaar vinden. Controlfit gaat door met haar huidige activiteiten in dezelfde markt.   
Optie 2: leden en klanten zouden deze strategie erg aanvaardbaar vinden. Er zal meer aandacht uitgaan naar bestaande klanten en de fitnesscentra die lid zijn zullen meer leden krijgen.  
Optie 3: leden en klanten zouden deze strategie erg aanvaardbaar vinden. Omdat Controlfit landelijk gaat, stijgt het aanzien van Controlfit waardoor leden en klanten hiervan profiteren.  
Optie 4: leden en klanten zouden deze strategie niet aanvaardbaar vinden, omdat Controlfit zou kunnen fuseren en niet zal uitbreiden.

**Bijlage N**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **MARKTAANTREKKELIJKHEID** | | | | | |
| ***Criteria*** | ***Wegingsfactor*** | **Optie 1** | **Optie 2** | **Optie 3** | **Optie 4** |
| Marktgroei | 0,15 | 0 | 0 | + | 0 |
| Grootte van de markt | 0,25 | - | - | ++ | - |
| Winstmarge | 0,15 | + | +/- | ++ | -- |
| Intensiteit van concurrentie | 0,2 | - | - | - | - |
| Aanwezigheid substituutgoederen | 0,25 | -- | 0 | -- | -- |
| ***Totaal*** | **1** | **-0,8** | **-0,45** | **+0,25** | **-1,25** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CONCURRENTIESTERKTE** | | | | | |
| ***Criteria*** | ***Wegingsfactor*** | **Optie 1** | **Optie 2** | **Optie 3** | **Optie 4** |
| Marktaandeel | 0,25 | - | - | + | -- |
| Productkwaliteit | 0,25 | + | + | + | + |
| Imago | 0,25 | +/- | +/- | + | -- |
| Naamsbekendheid | 0,25 | +/- | +/- | + | +/- |
| ***Totaal*** | **1** | **0** | **0** | **1** | **-0,75** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Cel** | **Strategie** | **Reden** |
| 1. | Investeren om te handhaven | Bescherming goede positie |
| 2. | Investeren om te groeien | Sterker in aantrekkelijke markt |
| 3. | Selectief investeren | Aantrekkelijke markt, slechte positie |
| 4. | Selectief opbouwen | Sterke positie, markt minder aantrekkelijk |
| 5. | Selectief beschermen | Goede segmenten selecteren |
| 6. | Oogsten of weinig uitbouwen | Kijken naar expansie zonder risico |
| 7. | Beschermen en focus | Winst melken, concentreren op segmenten |
| 8. | Uitmelken | Geen investering, winst binnenhalen |
| 9. | Desinvesteren / afstoten | Investeringen anders aanwenden |

<http://www.marketing4results.eu/maba-analyse/>

# VERKLARING EIGEN WERK

Van Oers

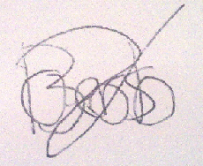
Bob

2059806

[Bob.vanoers@student.fontys.nl](mailto:Bob.vanoers@student.fontys.nl)

18-02-1987

Strategisch marketingplan Controlfit. Op zoek naar de juiste strategie



22-05-2009

1. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-2)
2. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-3)
3. Zie bijlage A [↑](#footnote-ref-4)
4. Gegevens gebaseerd op meting 15-01-‘09 [↑](#footnote-ref-5)
5. Zie bijlage B [↑](#footnote-ref-6)
6. Verhage B, *Grondslagen van de marketing*, druk 6, Noordhoff, Groningen/Houten, 2004 [↑](#footnote-ref-7)
7. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-8)
8. Deze gegevens zijn gebaseerd op de meting van 8 januari 2009 [↑](#footnote-ref-9)
9. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-10)
10. Zie bronnenlijst: voorgaande onderzoeken [↑](#footnote-ref-11)
11. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-12)
12. “ “ [↑](#footnote-ref-13)
13. <http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/loonheffingen/lb22_vormen_van_loon/lb22_vormen_van_loon-10.html> [↑](#footnote-ref-14)
14. Zie verklarende woordenlijst [↑](#footnote-ref-15)
15. “ “ [↑](#footnote-ref-16)
16. Gegevens zijn niet inzichtelijk. Deze gegevens zijn niet aanwezig bij Controlfit [↑](#footnote-ref-17)
17. Zie bronnenlijst: voorgaande onderzoeken [↑](#footnote-ref-18)
18. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) [↑](#footnote-ref-19)
19. Meting 1-4-2009 [↑](#footnote-ref-20)