

## Uitwerkingen examen saunacentrum De Badhoeve

De Amerikaanse psycholoog Mclelland heeft veelvuldig onderzoek gedaan naar kenmerkend gedrag van ondernemers. Zijn stelling is dat ondernemers ooit ondernemer zijn geworden om aan een psychologische behoefte te voldoen.

1.a Welke drie psychologische behoeften van een ondernemer worden door Mclelland onderscheiden? (3 x 2 punten)

### Antwoord:

1. Ondernemers willen zich sterker dan anderen bewijzen (need for achievement).
2. Ondernemers hebben in vergelijking met anderen de overtuiging de situatie beter in de hand te kunnen houden (locus of control).
3. Ondernemers zijn minder terughoudend in het nemen van risico's (risk taking propensity).

(pagina 15)

Het lijkt erop dat de psychologische behoeften van Mclelland terug te vinden zijn in de persoon van Michel Valk.

1.b Geef voor elk van drie psychologische behoeften die Mclelland onderscheidt, één concreet voorbeeld uit de casus. (3 x 2 punten).

### Antwoord:

- Need for achievement:
  - Volgens de ouders van Michel was het voor hem het beste om na de lagere school zo snel mogelijk een baan te zoeken. Iets waar Michel zich van begin af aan tegen verzette, omdat hij van mening was dat je met een studie en hard werken meer kon bereiken.
  - Michel zag kansen in de markt die de oud-eigenaar van 't Spijker niet zag. Hij wilde zich graag bewijzen op dit terrein.
- Locus of control:
  - Michel stoorde zich aan de bedrijfsvoering van de voormalige eigenaar van restaurant 't Spijker en wilde zich bewijzen op dit vlak.
  - Michel was ervan overtuigd dat met zijn kennis en ervaring een nieuwe formule zou slagen.
  - De overtuiging van Michel dat er binnen De Badhoeve sprake is van een gezonde financiële situatie.
- Risk taking propensity
  - De overname van 't Spijker.
  - Overname van het tweede restaurant en neerzetten van de nieuwe formule in Maastricht.
  - De overname en investeringen in De Badhoeve.

Michel was over de overnameprijs van zijn restaurants zeer te spreken: er was sprake van een stevige goodwill.

2.a Welke twee vormen van goodwill worden er onderscheiden? (2 x 2 punten)

**Antwoord:**

1. Persoonlijke goodwill
2. Zakelijke goodwill  
(pagina 304)

Ook goed: goodwill en badwill (antwoord vraag 2b wijzigt)

2.b Geef van beide vormen een voorbeeld uit de casus. (2 x 4 punten)

**Antwoord:**

Persoonlijke goodwill:

- de extra klandizie die Michel in zijn restaurants kreeg door zijn functie als voorzitter van de Maastrichtse ondernemersvereniging.

Zakelijke goodwill:

- de unieke locatie van 't Spijker in hartje centrum van Maastricht
- de opgebouwde goede naam van de restaurants
- goed bezochte restaurants
- de restaurantformule

Bij de overname van saunacentrum De Badhoeve hebben Michel en Loes gekozen voor een holdingstructuur.

3.a Wat wordt verstaan onder een holdingstructuur? (4 punten)

**Antwoord:**

Er is sprake van een holdingstructuur, als er één of meerdere rechtspersonen onder de paraplu van een andere rechtspersoon worden gebracht.  
(pagina 251-252)

3.b Noem twee voordelen die een holdingstructuur voor De Badhoeve of voor Loes & Michel kan hebben. (2 x 5 punten)

**Antwoord:**

1. Risicospreiding: door het oprichten van een holdingstructuur worden er meerdere vennootschappen opgericht. Hiermee wordt een scheiding aangebracht tussen de activiteiten. Winsten en eventuele pensioenopbouw kunnen worden ondergebracht in een afzonderlijke holding. Door het opzetten van de holdingstructuur blijft het vermogen dat is opgebouwd, buiten de risicosfeer van de werkmaatschappij.
2. Vereenvoudiging bij verkoop van de onderneming: mochten Michel en Loes besluiten De Badhoeve te verkopen dan zijn vanuit een holdingstructuur de aandelen relatief gemakkelijk over te dragen.
3. Vereenvoudiging bij samenwerking: de holdingstructuur biedt op relatief eenvoudige wijze aanknopingspunten voor een joint venture met andere ondernemingen.
4. Fiscale voordelen.

Het in kaart brengen van de kansen en bedreigingen vanuit de lokale en regionale markt kan aan de hand van de DESTEP-regel.

4.a Noem de zes factoren van de DESTEP-regel. (6 punten)

**Antwoord:**

- D(emografische factoren)
- E(conomische factoren)
- S(ociaal gerichte factoren)
- T(echnische factoren)
- E(cologische factoren)
- P(olitieke factoren)

(pagina 146)

4.b Noem bij elke factor één ontwikkeling die een mogelijke kans of bedreiging voor De Badhoeve vormt. (6 x 1 punt)

**Antwoord:**

- D(emografische factoren)  
Kans:
  - relatief grote groep babyboomers
  - meer hoger opgeleiden
- E(conomische factoren)  
Bedreiging:
  - slecht economisch klimaat
  - terughoudendheid financiers
- S(ociaal gerichte factoren)  
Kans:
  - ontspanning, genot en goed gevoel overhouden aan populariteit
  - de consument zal minder snel bezuinigen op de eigen gezondheid
  - toename van welvaartsziekten en daaraan gerelateerde klachten
  - medische fitness
  - kinderen met overgewichtBedreiging:
  - klant is kritischer en mondiger geworden
- T(echnische factoren)  
Kans:
  - er vinden tal van innovaties plaats in de sector
- E(cologische factoren)  
Kansen:
  - meer aandacht duurzaamheidBedreiging:
  - hoog energieverbruik in branche
  - unieke bosrijke omgeving rond de sauna (als die verdwijnt is een belangrijk kenmerk van de sauna weg)
- P(olitieke factoren)  
Kans:
  - de overheid speelt in op het belang van een gezond en bewust leven

Bedreiging:

- uitbreiding van activiteiten in de sauna- en wellnessbranche is niet zondermeer te realiseren, omdat ook rekening moet worden gehouden met lokale wet- en regelgeving

Om de omgeving van De Badhoeve in kaart te brengen is het concurrentiekrachtenmodel van Porter van belang. In dit model worden vijf krachten beschreven.

5.a Noem de vijf krachten van het concurrentiekrachtenmodel van Porter. (5 x 1 punt)

**Antwoord:**

1. de directe concurrenten;
2. de macht van de afnemers;
3. de substituut-concurrentie;
4. de toetredersdrempel;
5. de concurrentiekracht vanuit de leveranciers.

(pagina 98)

5.b Welke van de vijf concurrentiekrachten hebben invloed op De Badhoeve? Motiveer per relevante concurrentiekracht uw antwoord aan de hand van één voorbeeld uit de casus. (8 punten)

**Antwoord:**

1. *De directe concurrenten:*
  - de concurrentie in de regio van De Badhoeve is volgens Loes en Michel toegenomen. Alleen al binnen de regio Zuid-Limburg zijn er 12 grotere saunacentra. Vijf van deze kuuroorden bevinden zich in de nabije omgeving van Maastricht.
  - De concurrentie heeft niet stil gezeten: in toenemende mate vormen saunacentra zich om tot complete wellnesscentra, waaronder twee van de directe concurrenten van De Badhoeve.
2. *De macht van de afnemers;*
  - aangezien het aanbod erg groot is en de consument veel keuzevrijheid heeft, is de macht aanzienlijk te noemen.
3. *De substituut-concurrentie;*
  - Mede door de economische crisis is er ook een groep mensen, die er juist voor kiest om andere goedkopere vormen van ontspanning te zoeken, zoals een boswandeling, bioscoopbezoek, het lezen van boeken.
  - ook goed te rekenen: sauna's bij sportscholen en recreatieparken

(Niet:

4. *De toetredersdrempel;*
  - voor grote wellnesscentra kan de toetredingsdrempel aanzienlijk genoemd worden, gezien de grote investeringen die gedaan moeten worden. Wel verbreden steeds meer saunacentra hun activiteiten naar de wellnessmarkt.
  - de toetredingsdrempels voor kleinere wellnesscentra is aanzienlijk lager te noemen
5. *De concurrentiekracht vanuit de leveranciers:*
  - over deze concurrentiekracht is geen informatie beschikbaar in de casus.)

Loes ziet de SWOT-analyse als een belangrijk hulpmiddel bij het bepalen van de koers voor De Badhoeve. Zij wil zich eerst richten op de interne analyse.

6. Geef van elk van de twee onderdelen van de interne analyse van de SWOT-analyse drie relevante aandachtspunten uit de casus. (12 punten)

**Antwoord:**

Bijvoorbeeld:

- Sterkten (3 x 2 punten):
  - Michel is ondernemer in hart en nieren
  - Michel weet waar hij het over heeft (kennis en ervaring);
  - Michel is iemand met een groot netwerk (o.a. opgebouwd als voorzitter van de Maastrichtse ondernemersvereniging, relaties uit de horeca en klanten van De Badhoeve)
  - Loes komt uit een ondernemersgezin
  - Loes heeft een brede werkervaring
  - Loes en Michel staan open voor vernieuwing
  
- Zwakten (3 x 2 punten):
  - Toenemend verloop onder het personeel
  - Daling van bezoekersaantallen
  - Dalende marges
  - Met MT heeft geen duidelijk beeld hoe de verschillende bedrijfsactiviteiten afzonderlijk presteren
  - De HRM-functie wordt op dit moment tijdelijk ingevuld door Loes (naast haar werk als lid van het MT). Gezien het verloop onder het personeel en het belang van werving van nieuw gekwalificeerd personeel is dit geen ideale situatie.
  - Beperkt aanbod aan faciliteiten

*(pagina 139-150, meer antwoorden mogelijk)*

Fout:

- Ontwikkelingen in de externe omgeving
- Het formuleren van kansen en bedreigingen

Hoewel Loes een marketingachtergrond heeft, is er tot op heden nog weinig aandacht geweest voor het segmenteren van de markt. Ze erkent het belang hiervan, voordat verder gegaan kan worden met de invoering van een nieuwe strategie.

7.a Omschrijf het begrip segmentatie. (5 punten)

**Antwoord:**

Marktsegmentatie is het opdelen van de totale heterogene markt in kleine, homogene segmenten met als doel het bepalen van het optimale marketingbeleid voor elk segment.  
*(pagina 166)*

Er kan op verschillende manieren op markten en segmenten worden ingespeeld. Er worden in de literatuur over het algemeen drie marktbenaderingsmogelijkheden onderscheiden:

1. ongedifferentieerde marktbenadering;
2. gedifferentieerde marktbenadering;
3. geconcentreerde marktbenadering.

7.b Welke van deze drie marktbenaderingsmethoden sluit het beste aan bij de visie van Loes? (5 punten)

**Antwoord:**

1. gedifferentieerde marktbenadering (4 punten)

- Bij deze marktbenaderingvorm gaat het MT van de Badhoeve uit van het bestaan van meer segmenten in de lokale en regionale markt.
- In de casus wordt diverse keren aangegeven dat Loes een meer gedifferentieerde marktbenadering nastreeft.

*(pagina 163)*

Voordat er een definitieve keuze wordt gemaakt voor een strategie, wil Michiel eerst een uitgebreid benchmarkonderzoek laten uitvoeren.

8.a Wat wordt verstaan onder benchmarking? (5 punten)

**Antwoord:**

Benchmarking (bedrijfsvergelijkend onderzoek) is een managementtechniek, gericht op het continu verbeteren van de prestaties van het bedrijf. Het gaat daarbij om een vergelijking van processen, werkwijzen, de organisatie, de managementstijl, enz.

*(pagina 370)*

8.b Noem vijf aspecten bij De Badhoeve die in het kader van een benchmarkonderzoek interessant zijn om nader te onderzoeken. (5 x 2 punt).

**Antwoord (voorbeelden):**

- facturering
- debiteurenadministratie
- salarisadministratie
- doorlooptijd
- klanttevredenheid
- marketingmixactiviteiten
- bezettingsgraad
- bedrijfsresultaat
- productiviteit

*(pagina 370, meer antwoorden mogelijk)*