



Bril Fie l



felmann



Dr. Constantinides

Dr. Geurts

Gijs van Boxtel

Stefanie Wissenburg
S0065307

Lonneker, 11 september 2007

Samenstelling Bachelorcommissie

- Eerste begeleider:
Dr. E. Constantinides
- Tweede begeleider:
Dr. P.A.T.M. Geurts

De verdediging
van de bacheloropdracht
zal plaats vinden op
26 september 2007 om 14.00

Managementsamenvatting

In februari 2002 heeft opticien Fielmann zijn eerste voet op Nederlandse bodem gezet. Na de overname van twee middelgrote optiekketens werd op 14 februari 2002 in Enschede de eerste opticien geopend onder de naam Fielmann. Al snel bleek dat Fielmann veel concurrenten had.

Fielmann heeft de wens de grootste opticien van Europa te worden. Waar ze in Duitsland al marktleider zijn, gaat het na 5 jaar nog steeds niet zoals gepland in Nederland. De wens om ook hier marktleider te worden lijkt op een laag pitje te staan, want met drie vestigingen in Nederland zal deze wens nooit verwezenlijkt kunnen worden. Het hoofdkantoor van Fielmann in Nederland ziet de problematiek rondom de Nederlandse markt in, en ziet deze botsen met de aanpak die Fielmann op het moment heeft. Echter omdat Fielmann een erg gecentraliseerd bedrijf is, krijgt het hoofdkantoor in Nederland weinig grip op de situatie.

Dit onderzoek zal een marktonderzoek zijn naar de Nederlandse optiekmarkt met het doel meer inzichten te krijgen. De onderzoeksvraag die gehanteerd zal worden is: *‘Welke strategie is nodig voor Fielmann om een sterke marktpositie in Nederland te kunnen krijgen’?*

Naast de hoofdvraag worden er twee deelvragen geformuleerd. De eerste deelvraag luidt: Wat is voor Fielmann de juiste strategie om de Nederlandse markt te segmenteren, een target markt te kiezen en zich te positioneren? De tweede deelvraag is Hoe moet er een invulling worden gegeven aan de missie, de visie, en de doelen van Fielmann in Nederland?

De beantwoording van de bovengenoemde vragen zal pas geschieden als er diverse analyses uitgevoerd zijn. Deze analyses vormen samen het verkennende onderzoek. De eerste analyse is een literatuurstudie die gekwalificeerd kan worden als een deskresearch. Hier zullen relevante theorieën de revue passeren. Belangrijke begrippen in deze studie zijn o.a. strategie, marketing, consument, concurrentie voordeel, segmentatie, targetting en positionering. Deze begrippen zullen uitgebreid in het literaire deel behandeld worden.

De tweede analyse zal een interne analyse zijn naar de organisatiekenmerken van Fielmann. Dit zal eveneens een deskresearch zijn. Het 7S-en model van McKinsey zal hulp bieden bij deze analyse.

De derde analyse is een externe analyse. Waar de interne analyse de kenmerken van de organisatie Fielmann zal bespreken, zal de externe analyse de kenmerken van de markt bespreken. De externe analyse kan worden opgedeeld in twee onderzoeken. Het eerste onderzoek is ook weer een deskresearch. Hier zullen modellen als de PESTEL-analyse en het Vijfkrachten model van Porter hulp bieden om de analyse uit te kunnen voeren. Het tweede onderzoek is een consumentenonderzoek naar voorkeuren van klanten bij het kopen van een bril of lenzen. Omdat er een groot aantal respondenten nodig zijn voor het consumentenonderzoek, zullen de gegevens kwantitatief van aard zijn. Op deze manier zijn ze gemakkelijker met elkaar te vergelijken m.b.v. het programma SPSS.

Als beide analyses uitgevoerd zijn, wordt er een SWOT-analyse gemaakt. De resultaten hiervan zullen in de confrontatiematrix geplaatst worden waardoor verscheidene strategische opties zichtbaar worden. Zo kan bijvoorbeeld de goede kwaliteit die Fielmann in huis heeft (sterkte), gecombineerd worden met de vraag naar kwaliteit door consumenten (kans). Op deze manier kan Fielmann zichzelf versterken. Zo rollen nog meerdere aandachtspunten uit de confrontatiematrix, die allen op hun beurt input geven voor de concretisering van de hoofdvraag.

Alvorens de hoofdvraag beantwoord wordt, zullen eerst beide deelvragen de revue passeren. De eerste deelvraag die beoogt segmentatie, targetting en positionering te concretiseren. Segmentatie wordt gedaan op basis van leeftijd (demografisch). Dit is de beste manier omdat de verschillende leeftijdssegmenten andere producten vragen. Bijvoorbeeld het verschil tussen een één-sterke bril en een meer-sterken bril. Opvallend is dat er geen target markt gekozen wordt omdat Fielmann vanuit filosofisch perspectief de massa markt wil dienen.

Als het gaat om positioneren, dan doet Fielmann het niet helemaal correct. Fielmann wil zich namelijk net als vele andere concurrenten, positioneren als de goedkoopste. Fielmann kan, gezien de Nederlandse optiekmarkt, het beste een andere positie aannemen, bijvoorbeeld als opticien met de meeste kwaliteit tegen een voordelige prijs.

De tweede deelvraag betreft de missie, de visie en de doelen. De missie van Fielmann is om de meest voordelige opticiens te zijn. Deze missie is voor Nederland niet helemaal reëel. Zoals hierboven vermeld, willen vele andere opticiens de voordeligste zijn. Missie zou meer in de richting van kwaliteit kunnen gaan, waardoor de focus niet alleen op de voordeligste ligt. Verder zijn de visie en de doelen grotendeels correct.

Aangekomen bij het punt om de hoofdvraag te beantwoorden, wordt eerst de bruikbare definitie van een strategie uiteengezet. *Strategie kan geformuleerd worden als de richting die een organisatie wil aannemen over een bepaalde periode, waarbij er voordeel verkregen kan worden door middel van een goede fit tussen de interne eigenschappen van de organisatie en de externe omgevingseigenschappen, met het doel marktleider in Nederland te kunnen worden* (Johnson, Scholes, & Witthington, 2005).

De richting die Fielmann in Nederland aanneemt, is dat de organisatie op middellang termijn 50 vestigingen opent, een afzetmarktaandeel van 25% creëert en daarbij een omzet van 100 miljoen. Dit moet gerealiseerd worden door zich als organisatie meer te richten op het kwaliteitssegment, omdat er vraag naar is vanuit de externe omgeving en omdat intern genoeg capaciteit aanwezig is om hoge kwaliteit te waarborgen. Daarbij dient er de meest voordelige prijs aangeboden te worden (vanuit de filosofie bepaald), maar meer onder de noemer van 'faire prijs'.

Als laatste is marktleider momenteel nog niet haalbaar in Nederland. Echter is dit wel het lange termijn doel. Maar voor nu moet Fielmann eerst proberen een sterke marktpositie te krijgen en zich dus richten op de bovengenoemde doelen.

Aanbevelingen in de richting van Fielmann zijn o.a. dat ze een andere positie aan moeten nemen in de bestaande markt. Er zijn al te veel spelers die de voordeligste willen zijn. Verder moet Fielmann ook reclame gaan maken, zich uitbreiden op het internet en een merk creëren. Door een merk of ook wel handelsnaam te creëren weet iedereen waar Fielmann voor staat.

Verder is het ook belangrijk dat Fielmann gaat investeren. Zonder investeringen zal het bedrijf nooit veel groter worden in Nederland. Er moet dus personeel aangenomen worden en er moeten panden worden gezocht om een zaak in te kunnen openen.

Deze aanbevelingen en nog enkele anderen die in het verslag te vinden zijn, zullen ervoor moeten zorgen dat Fielmann in Nederland groter wordt en de opgestelde doelen zal kunnen behalen.

Voorwoord

Op het moment dat ik dit voorwoord schrijf, ben ik in één van de laatste fasen van mijn onderzoek. Ik ben half februari begonnen met de opdracht en zal de opdracht in september afronden. Het onderzoek heeft me aardig wat tijd gekost, meer dan ik in eerste instantie gedacht had.

Deze bacheloropdracht wordt net zoals alle andere bacheloropdrachten uitgevoerd ter afsluiting van de bacheloropleiding. De opdracht kan zowel intern (UT als thuisbasis) als extern worden uitgevoerd. In mijn geval is er gekozen voor het laatste, een externe opdracht. De externe opdrachtgever is Fielmann. Fielmann is een grote van oorsprong Duitse opticien, die graag zijn grenzen wil verbreden in Europa. Een expansie naar buurland Nederland stond in februari 2002 in de planning. Nu Fielmann ruim 5 jaar actief is in Nederland kan er gezegd worden, dat de expansie niet vlekkeloos is verlopen. De grote plannen die Fielmann in Nederland wilde verwezenlijken zijn tot nu toe nog niet waargemaakt.

Fielmann is van oorsprong zogezegd een Duits bedrijf. Voor de Nederlandse tak geldt dat het moeilijk is om veranderingen door te voeren. Deze veranderingen hebben te maken met de eerder gemaakte plannen die voor Nederland zijn gemaakt om de grootste opticien te worden.

In dit verslag zal nader onderzoek verricht worden naar de Nederlandse markt. Het doel hiervan is om een advies te kunnen uitbrengen over welke strategie Fielmann het beste kan aannemen wanneer ze een sterke positie in deze Nederlandse markt wil opnemen.

Deze bacheloropdracht vormt meteen het eerste onderzoek dat in mijn eentje moet uitvoeren. Natuurlijk krijg ik wel hulp van mijn begeleiders, maar kan ik niet meer overleggen met medestudenten zoals ik eerder gewend was. Deze opdracht is daarom moeilijk(er), maar daarbij toch een grote uitdaging. De verantwoordelijkheid ligt volledig bij jezelf en daarom kan je er van maken wat je wilt.

In het begin van het onderzoek heb ik enkele startproblemen gehad. Ik wist niet goed hoe ik moest beginnen. Op een gegeven moment kon ik zaken ordenen en had ik een goed overzicht over hoe ik alles zou gaan aanpakken. De twee werkcolleges die gegeven werden door de heer Geurts hebben mij daarbij goed op weg geholpen. Ik besloot elke week aan de opdracht te werken zodat ik in het ritme zou blijven.

Mijn eerste doel van dit onderzoek is geweest om kennis te maken met onderzoeken. Natuurlijk heb ik door de jaren heen veel informatie weten te vergaren over onderzoek, maar heb nog niet veel met deze informatie in de praktijk gedaan. Dit is zeker wel belangrijk, omdat dit gezien de toekomst erg bruikbaar kan zijn. Mijn tweede doel was om een goed verslag neer te leggen, waarbij er vooral wat met de resultaten kan worden gedaan. Voor mijzelf vind ik het belangrijk dat mijn onderzoek ook nut heeft, anders zou het zonde van de tijd zijn geweest.

Al met al heb ik er langer over gedaan dan ervoor stond. Er zijn meerdere redenen op te noemen die hieraan bijdragen, maar waarschijnlijk overbodig allemaal te noemen. Het belangrijkste is dat het eindresultaat nu in uw handen ligt en hopelijk interessant en relevant is geworden.

Mijn externe begeleider, Gijs van Boxtel coördinator van Nederland, wil ik als eerste bedanken. Doordat hij al jaren werkzaam is bij Fielmann en daarbij al heel lang in het vak zit, kon hij mij vaak goed op weg helpen door zijn praktische inzichten. Vanzelfsprekend wil ik op mijn beurt wat terug doen, en hoop ik dat dit onderzoek hem een stukje op weg kan helpen.

Daarnaast wil ik ook mijn interne begeleider de heer Constantinides bedanken. Door zijn ervaring kon hij me telkens een goede structuur aanbieden en mij daarbij op het rechte pad houden. Tevens wil ik de heer Geurts bedanken. Zoals vermeld hebben zijn werkcolleges maar ook zijn ervaring met onderzoeken mij erg geholpen.

Ook een bedankje gaat uit richting al mijn respondenten. Iedereen die toch de enquête wilde invullen na soms veel moeite, en ondanks het korte tijdsbestek wat sommige respondenten hadden. Zonder hen zou dit onderzoek nooit zijn gelukt.

Bedankt! (ευχαριστίες!)

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5	
HOOFDSTUK 1	INTRODUCTIE	7
1.1	ACHTERGROND	7
1.2	AANLEIDING	8
1.3	ONDERZOEKSPROBLEEM	9
1.4	ONDERZOEKSPROCES	11
1.5	OPBOUW	11
HOOFDSTUK 2	METHODOLOGIE	12
2.1	INTRODUCTIE	12
2.2	HET ONDERZOEK	13
2.2.1	Het bureauonderzoek	13
2.2.2	Het semi-gestandaardiseerde interview	13
2.2.3	De enquête	14
2.3	DE BETROUWBAARHEID VAN HET ONDERZOEK	15
2.4	GEMAAKTE KEUZES	15
HOOFDSTUK 3	HET THEORETISCH KADER	16
3.1	MARKETING STRATEGIE; EEN VERKENNING	16
3.2	HET BEPALEN VAN DE HOOFDSTRATEGIE	17
3.2.1	Macro-omgeving	18
3.2.2	De industrie	18
3.2.3	De organisatie	19
3.3	DE MARKT	20
3.3.1	De klant	20
3.3.2	Segmentatie	21
3.3.3	Targeting	22
3.3.4	Positionering	22
HOOFDSTUK 4	DE INTERNE ANALYSE	24
4.1	DE ZEVEN S-EN	24
4.1.1	Kerncompetenties	27
4.1.3	Conclusie	27
HOOFDSTUK 5	DE EXTERNE ANALYSE	28
5.1	DE MACRO-OMGEVING (PESTEL)	28
5.1.1	Conclusie	30
5.2	DE INDUSTRIE	31
5.2.1	Conclusie	33
5.3	HET CONSUMENTENONDERZOEK	34
5.3.1	Conclusie	36
HOOFDSTUK 6	DE SWOT-ANALYSE EN DE CONFRONTATIEMATRIX	37
6.1	INPUT VOOR DE SWOT-ANALYSE	37
6.2	DE SWOT-ANALYSE	39
6.3	DE CONFRONTATIEMATRIX	39
6.3.1	Hoofdaandachtspunten	40
HOOFDSTUK 7	WELKE STRATEGIE IS NODIG VOOR FIELMANN OM EEN STERKE MARKTPOSITIE IN NEDERLAND TE KUNNEN KRIJGEN	42
7.1	WAT IS VOOR FIELMANN DE JUISTE STRATEGIE OM DE NEDERLANDSE MARKT TE SEGMENTEREN, EEN TARGET MARKT TE KIEZEN EN ZICH TE POSITIONEREN?	42
7.2	HOE MOET ER EEN INVULLING WORDEN GEGEVEN AAN DE MISSIE, DE VISIE, EN DE DOELEN VAN FIELMANN IN NEDERLAND	44
7.3	WELKE STRATEGIE IS NODIG VOOR FIELMANN OM EEN STERKE MARKTPOSITIE IN NEDERLAND TE KUNNEN KRIJGEN	45
7.4	CONCLUSIE	46
HOOFDSTUK 8	AANBEVELINGEN	47
HOOFDSTUK 9	LITERATUUR	49
BIJLAGEN		52

Hoofdstuk 1 Introductie

Ter afsluiting van de bacheloropleiding bedrijfskunde wordt er een bacheloropdracht uitgevoerd. Dit is een empirisch onderzoek waarbij er in dit geval een marktonderzoek wordt gedaan naar de kansen en mogelijkheden voor opticienketen Fielmann B.V. bij het betreden van de Nederlandse markt. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier er invulling wordt gegeven aan de opdracht. Eerst zal de achtergrond worden beschreven en vervolgens de aanleiding. Daarna zal de probleemstelling worden geformuleerd, vervolgens de methodologie en dit hoofdstuk zal afgesloten worden met de opbouw van het verslag.

1.1 Achtergrond

Günther Fielmann opende in 1972 zijn eerste brillenzaak in Cuxhaven (Duitsland). Na 35 jaar is opticien Fielmann marktleider in Duitsland met ongeveer 500 winkels in Duitsland. 90% van alle Duitsers kennen Fielmann. Daarbij verkoopt Fielmann in Duitsland elke tweede bril, dit betekent dat ongeveer 16 miljoen mensen een Fielmann bril dragen. In figuur 1 zijn enkele belangrijke kerngetallen te vinden die aangeven dat het voorspoedig gaat met Fielmann B.V. De getallen in figuur 1 slaan op de hele Fielmann onderneming, dus inclusief de expansie.

 Figuur 1: Fielmann kerngetallen

	2006	2005
Totale omzet (mln.)	913	843
<i>Verandering</i>	+ 8,3%	+ 10,3%
Totale afzet (duizend)	5,800	5,660
<i>Verandering</i>	+ 2,5%	+ 10,8%
Winst voor belasting (mln.)	105	87
<i>Verandering</i>	+ 21%	+ 14,5%
Winst na belasting (mln.)	71	57.8
<i>Verandering</i>	+ 23%	+ 19,3 %
Totaal aantal vestigingen	571	538
Totaal aantal medewerkers	11.160	10.470
daarvan in opleiding	1.715	1.502

Bron: www.fielmann.de

Zoals te zien in figuur 1 levert Fielmann veel arbeidsplaatsen. Fielmann streeft ernaar om een goede werkgever te zijn. Dit mondt o.a. uit in het niet alleen ontvangen van een geldbedrag maar ook krijgen werknemers rente, winstaandelen en dividenden (zie bijlage A). Voor Fielmann werknemers wordt tevens de mogelijkheid aangeboden om zich voortdurend verder te kunnen scholen. Daarbij heeft Fielmann zelfs een academie opgericht in 2002. Dit is een openbare opleidingsplaats voor Duitse opticiens.

Sinds de midden jaren negentig probeert Fielmann zijn grenzen te verbreden en startte met een expansie naar Zwitserland. Tegenwoordig is Fielmann net als in Duitsland ook marktleider in Zwitserland met 27 winkels. Later volgde er ook een expansie naar Oostenrijk en Polen, ook Nederland was aan de beurt.

Ruim vijf jaar geleden (14 februari 2002) heeft Fielmann een vestiging in Nederland geopend, namelijk in Enschede. Later zijn er nog twee vestigingen geopend in Emmen en Nijmegen. Verder heeft Fielmann nog twee opticienketens opgekocht in Nederland, Hofland Optiek B.V. in Oldenzaal en Groeneveld Brillen en Contactlenzen B.V. in Rotterdam, met het doel kennis te verkrijgen in de Nederlandse markt. Beide ketens hebben 5 speciaal zaken.

Het doel van Fielmann is om op middellange termijn 50 vestigingen geopend te hebben met een verwacht afzetmarktaandeel van 25% (500.000 brillen) en een omzet van 100 miljoen Euro. Een ander toekomst plan van Fielmann is een uitbereiding van de expansie naar Groot-Brittannië, Spanje en Denemarken.

Een bedrijf dat in 1972 opstartte en in een snel tempo groot is geworden, is Fielmann. Maar wat zijn nu de succesfactoren van Fielmann die Fielmann groot maakten, en die Fielmann deed onderscheiden van de rest?

Te beginnen bij het belangrijkste motto: ‘de klant dat ben jij’. Medewerkers moeten zich kunnen inleven in de klant zodat de klant de beste service krijgt. Daarbij introduceert Fielmann veel klantvriendelijke voordelen zoals: Fielmann geeft drie jaar garantie op alle brillen, Fielmann biedt voor een jaar een verzekering aan op de bril tegen breuk, verlies, diefstal en laten liggen, Fielmann biedt een geld-terug-garantie aan wanneer het gekochte product elders goedkoper wordt aangeboden en Fielmann biedt brillen van bekende merken erg voordelig aan.

Deze zaken en nog meerdere (zie bijlage A) hebben Fielmann groot gemaakt. Door continue te verbeteren wil Fielmann op lange termijn in totaal een omzet van 2 miljard bereiken.

1.2 Aanleiding

Met de overname van twee opticienketens is Fielmann sinds 2002 actief in Nederland. Vanaf het begin af aan zijn zijn Duitse gewoontes en gebruiken zonder enige aanpassing in Nederland geïmplementeerd. Deze aanpak had al eerder gewerkt bij de expansie naar Zwitserland en Oostenrijk dus waarom deze keer ook niet.

Echter na 5 jaar actief te zijn in Nederland blijkt dat deze aanpak niet aanslaat. De Nederlandse markt is anders dan de Duitse markt en zonder marktkennis wordt de kans van slagen kleiner.

De moeilijkheid ligt bij degenen die de belangrijke beslissingen nemen. Deze mensen werken op het hoofdkantoor in Hamburg en zijn over het algemeen niet zo bekend met de Nederlandse markt. Ze hebben zelfs niets gedaan met de kennis die voort zou kunnen vloeien uit de overname van de twee opticienketens (Hofland en Groeneveld). Het punt is dat het hoofdkantoor van Fielmann in Nederland de problematiek rondom de Nederlandse markt wel inziet, maar deze er weinig aan kan doen omdat ‘Hamburg’ uiteindelijk de beslissingen neemt.

“Een marktonderzoek is nog nooit uitgevoerd door Fielmann, dus waarom niet klein beginnen in de vorm van een bacheloropdracht, en vervolgens kijken of dit iets teweegbrengt in Hamburg”, aldus Gijs van Boxtel, coördinator van Nederland. Fielmann Nederland heeft namelijk al zo vaak geprobeerd duidelijk te maken dat bepaalde zaken niet werken.

Een marktonderzoek naar de Nederlandse markt kan dus een goed hulpmiddel zijn om aan te kunnen tonen op welk gebied Fielmann Duitsland het beleid kan aanpassen. Tevens kunnen consumenten ook profiteren van een dergelijk marktonderzoek omdat er een betere ‘fit’ zal komen tussen aan de ene kant de consument en aan de andere kant de Fielmann winkels in Nederland. Dit kan wederzijds uitmonden in positieve resultaten.

Naast maatschappelijk belang is dit onderzoek ook op wetenschappelijk gebied van belang. In 2005 is er door Multiscope een consumentenonderzoek gedaan naar de optiekbranche. Het consumentenonderzoek was gemaakt in opdracht van de HBD (hoofdbedrijfschap detailhandel) in samenwerking met de NUVO (Nederlandse Unie Voor Optiekbedrijven). Dit bacheloronderzoek kan een aanvulling zijn op het boven beschreven consumentenonderzoek. Waar het consumentenonderzoek meer nadruk legt op algemene voorkeuren van consumenten, zal een deelgebied van dit onderzoek specifiek ingaan op de voorkeuren van de consumenten met betrekking tot de verschillende opticiens. De verschillen tussen de grootste opticiens zullen in kaart worden gebracht en er zal vervolgens onderzocht worden welke eigenschappen het meest geprefereerd wordt door de consument.

De resultaten van het hele onderzoek zijn tevens van belang voor de wetenschap omdat deze de markteigenschappen met de interesses van de consument combineert. Op deze wijze kan er een duidelijk beeld geschetst worden van de mogelijkheden en de bedreigingen met betrekking tot de optiekmarkt en de consument.

1.3 Onderzoeksprobleem

Het is duidelijk dat Fielmann een positie wil opnemen in de Nederlandse markt. Het doel van dit onderzoek is om in beeld te krijgen welke strategie Fielmann nodig heeft om te kunnen groeien op de Nederlandse markt. Door het belang van deze strategische aanpassing in kaart te brengen, zou Fielmann in de toekomst meer potentie hebben om te groeien. Dit geldt voor zowel de omzet als het marktaandeel.

Strategie is een veel omvattend begrip. Meerdere auteurs hebben getracht een definitie van strategie te geven. In hoofdstuk drie worden er dan ook enkele besproken. De vraag hier in dit hoofdstuk is wat er met strategie bedoeld wordt in het kader van dit onderzoek.

De strategie die hier ontworpen wordt dient een marketing plan op te zetten. Een marketing plan is een instrument om de krachten in de markt te coördineren en te leiden, zodat er een gewenste positie kan worden gecreëerd. Een interne en een externe analyse worden gebruikt om een invulling te kunnen geven aan het marketing plan. De sterke kanten en de zwakke kanten die binnen het bedrijf liggen zullen samen met de kansen en de bedreigingen in de omgeving de basis vormen voor de marketing strategie. Mintzberg beschreef 10 verschillende scholen, die het strategisch management onder wisten te brengen. Vanuit het perspectief van dit onderzoek zijn twee scholen van belang die de visie van strategie beschrijven. Deze twee scholen zullen de basis vormen van de strategische visie. De eerste is de ontwerpschool. Hierbij worden interne bedrijfsprocessen aangepast aan de externe omgeving. Zo ontstaan er weloverwogen strategische aanpassingen met behulp van een interne analyse. Ook de positionering school is van belang. Op welke manier kan een organisatie haar positie verbeteren in de bestaande industrie? Hiervoor dient de externe analyse.

Strategie is in dit onderzoek dus een plan dat ervoor moet zorgen dat Fielmann een bepaalde positie kan innemen in de bestaande markt aan de hand van interne analyses en externe analyses.

Strategie kan geformuleerd worden als *de richting die een organisatie wil aannemen over een bepaalde periode, waarbij er voordeel verkregen kan worden door middel van een goede fit tussen de interne eigenschappen van de organisatie en de externe omgevingseigenschappen, met het doel marktleider in Nederland te kunnen worden* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005). Marktleider duidt op een onderneming die de hoogste verkoopcijfers heeft van een bepaald product. Fielmann zou in theorie dus de meeste brillen moeten verkopen. Echter is marktleider op het moment nog niet reëel. Het is in de eerste plaats belangrijk om een goede opticien te worden in Nederland die een sterke positie kan innemen op de Nederlandse markt. De onderzoeksvraag die hierbij geformuleerd kan worden is:

“Welke strategie is nodig voor Fielmann om een sterke marktpositie in Nederland te kunnen krijgen?”

Met een sterke marktpositie wordt in dit verslag bedoeld: een opening van in totaal 50 vestigingen, een afzetmarktaandeel van 25% (500.000 brillen) en een omzet van 100 miljoen euro (13% marktaandeel) (Fielmann Presseinformation, p. 3).

Een strategie zoals die hier bedoeld is, beoogt organisatiedoelinden te verwezenlijken. Om aan deze organisatiedoelinden een richting te kunnen geven, formuleren bedrijven o.a. een visie, een missie, doelen, strategieën, tactieken, enz. (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, p 13). In dit onderzoek zullen alleen de eerste drie genoemde elementen besproken worden omdat deze het meest van belang zijn voor de hoofdstrategie en dus voor dit onderzoek.

Een missie is iets dat een organisatie wil bereiken. Ook wel het hoogste doel van de organisatie genoemd. De missie van een bedrijf bepaalt in welke markt hij actief wil zijn. Het bepaalt de scope van de business. De missie moet duidelijk zijn voor iedereen die in het bedrijf werkt, zodat medewerkers weten waarvoor zaken gedaan moeten worden. Een missie is een soort van leidraad. De missie die Fielmann hanteert is *de meest voordelige opticien* te zijn. Deze missie komt voort uit de oprichting van opticien Fielmann. De oprichter, Günter Fielmann, kende de optiekmarkt goed en wist wat de prijzen waren. Hij vond dat er schrikbarend grote marges werden gepakt door opticiens (tussen de 300% en 1000%). Daarbij wist hij ook dat er weinig ketenbedrijven waren in Duitsland; dit zou een

niet zo'n grote bedreiging vormen. Fielmann wilde een nieuwe speler worden in de optiekmarkt in Duitsland en zou alles anders aan gaan pakken. Deze aanpak moest ervoor zorgen dat Fielmann de voordeligste opticiens zou worden.

De missie is op zichzelf erg duidelijk. Overal moet er uitgestraald worden dat men de voordeligste wil zijn: van winkelinrichting tot brillen, en van apparatuur tot poetsdoekjes. Echter komen deze verwachtingen niet helemaal uit. Natuurlijk zijn er garanties voor klanten opdat Fielmann echt de voordeligste is, maar Fielmann garandeert ook nog eens de beste kwaliteit te hebben. Daarbij ziet de winkel er helemaal niet goedkoop uit, brillen en brilglazen zijn van zeer hoge kwaliteit en de beste en nieuwste apparatuur wordt gebruikt in winkels. Maar hoe kan de goedkoopste opticien, nu ook nog eens de beste kwaliteit hebben?

Deze missie die Fielmann in 1972 maakt is zoals hierboven beschreven goed te koppelen aan de marktbehoefte. Destijds waren brillen in Duitsland heel duur. Hierdoor lag er een gat in de markt voor een voordelige aanbieder. Dit zie je nog steeds in bijvoorbeeld Servië. Brillen zijn daar nog altijd een soort van luxe producten, waardoor de prijs erg hoog ligt. Een voordelige opticien zou hier dus een goede markt hebben. Maar in Nederland zijn brillen toch al lang geen luxe producten meer?

Een missie dient een visie naar voren te brengen en daarbij een koers voor lange termijn. Een visie dient het streven van een organisatie duidelijk te maken; wat is de gewenste toekomstige toestand. In veranderende omgevingen kan een visie eventueel bijgesteld worden. De visie die voor Fielmann geldt is *de grootste opticiens van Europa te worden*.

In Duitsland is dit gelukt, daar is Fielmann in een sneltreinvaart met ongeveer 500 vestigingen, de grootste opticiens van het land. Ook in Oostenrijk en Zwitserland begint deze missie haar vruchten af te werpen, hier is Fielmann tevens sterk aan het groeien. In Nederland is dit 'nog' niet het geval. Met drie vestigingen zul je niet de grootste kunnen worden. Waarom loopt de expansie in Nederland nog niet op rolletjes, terwijl deze in de andere landen zo goed als vlekkeloos verliep? Of de visie correct is, zal net zoals de missie later in dit verslag onderzocht worden.

Nu aangekomen bij de doelen van Fielmann. Een doel is 'the general statement of aim or purpose' (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, p. 13). De doelen voor Fielmann zijn *hoge productiviteit, lage personeelskosten*. De hoge productiviteit is o.a. één van de basisregels van Fielmann die elke medewerker dient te ondertekenen. Deze basisregel (doel) zorgt ervoor dat het hoogste doel in de organisatie, de missie, verwezenlijkt kan worden. Door de hoge productiviteit gaan namelijk de loonkosten per werknemer omlaag.

De vraag is of de invulling die Fielmann geeft aan de elementen van de strategie correct is voor de Nederlandse markt. Fielmann boekt in Nederland namelijk nog steeds niet de juiste en gewenste resultaten. Hier bestaat er een discrepantie tussen aan de ene kant de aanpak, of ook wel de strategie en aan de andere kant de resultaten. Om succesvol te kunnen zijn, zou dit in overeenstemming moeten worden gebracht.

Alvorens er een juiste invulling gegeven kan worden aan de elementen van de strategie, dient er eerst een onderzoek te worden uitgevoerd. Op welke manier het onderzoek precies uitgevoerd wordt, wordt beschreven in hoofdstuk twee. Het onderzoek betreft een interne en externe analyse van Fielmann Nederland. Dit onderzoek vormt de basis van de eerste deelvraag, die uiteindelijk mee zal helpen de onderzoeksvraag te beantwoorden. De deelvraag luidt:

“Wat is voor Fielmann de juiste strategie om de Nederlandse markt te segmenteren, een target markt te kiezen en zich te positioneren?”

De begrippen als segmenteren, target markt en positioneren zullen worden besproken in hoofdstuk drie. Deze vraag benadrukt hoe belangrijk het is om een strategie aan te passen aan de lokale markt, in dit geval Nederland als geheel. Deze deelvraag beoogt daarom ook te beschrijven welke richting een organisatie op moet gaan aan de hand van belangrijke marktanalysemethoden.

Ook hier zullen de interne en externe analyse helpen bij de beantwoording van de vraag. De eerder besproken elementen van een strategie zullen worden ingevuld aan de hand van deze deelvraag:

“Hoe moet er een invulling worden gegeven aan de missie, de visie, en de doelen van Fielmann in Nederland?”

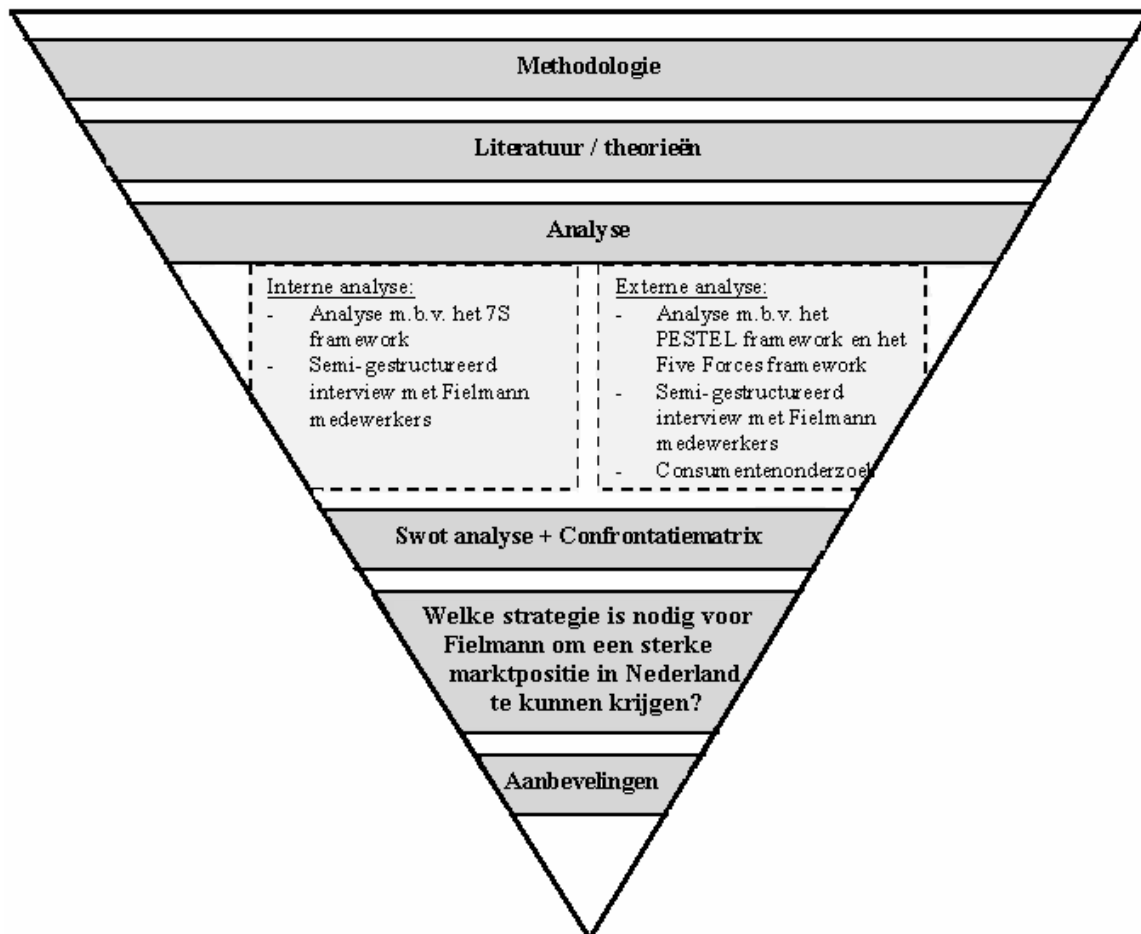
1.4 Onderzoeksproces

Dit onderzoek zal een verkennend onderzoek zijn naar de Nederlandse optiekmarkt.

Het onderzoek zal bestaan uit een literair deel. Verder zullen er naast de literaire verkenning, een interne en externe analyse worden uitgevoerd. Verschillende voorkeuren uit de externe omgeving zullen in kaart worden gebracht, evenals de interne kenmerken van Fielmann zelf. Deze bevindingen zijn een belangrijk onderdeel voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

De interne en externe analyses zullen bestaan uit een deskresearch, een semi-gestandaardiseerd interview en een consumentenonderzoek. Om de stappen in het onderzoeksproces duidelijk te maken is er een onderzoeksmodel opgesteld (zie figuur 2). De betrouwbaarheid en validiteit zullen altijd trachten te worden gewaarborgd. Hiervoor zullen o.a. respondenten zorgvuldig worden geselecteerd en informatie objectief behandeld worden.

■ ■ Figuur 2: Onderzoeksmodel



1.5 Opbouw

Het volgende hoofdstuk van deze scriptie bevat de onderzoeksmethodologie. Het hoofdstuk beschrijft hoe het onderzoek is aangepakt en waarom juist op deze manier. De methodes die in dit hoofdstuk besproken zullen worden, zullen als leidraad dienen en in feite fungeren als het geraamte van het onderzoek. In het daarop volgende hoofdstuk zal er een theoretische verkenning over de theorie rondom een marktonderzoek en aanverwante aspecten plaatsvinden.

In het vierde en vijfde hoofdstuk zullen respectievelijk de interne en externe analyses uitgevoerd worden. In het daarop volgende hoofdstuk zal een SWOT analyse worden uitgevoerd met daarbij een confrontatiematrix en hoofdaandachtspunten. Vervolgens zal in hoofdstuk zeven de onderzoeksvraag beantwoord worden en in hoofdstuk acht de aanbevelingen worden gemaakt.

Hoofdstuk 2 Methodologie

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodologie gerationaliseerd worden, zoals wordt aangegeven in het onderzoeksmodel (figuur 2). De belangrijkste methodes die gebruikt zijn om de gegevens te verzamelen zullen worden beschreven. Op welke manier werd het onderzoek gedaan, en daarbij de redenen waarom het juist op die manier werd gedaan. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: eerst is er een introductie, vervolgens wordt het onderzoek besproken, daarna de betrouwbaarheid van het onderzoek, en als laatste de gemaakte keuzes.

2.1 Introductie

Wetenschappelijke kennis is altijd voorlopig (van IJzendoorn en Miedema, 1986, p. 498). Het is daarom belangrijk dat een ieder die onderzoek doet, de plicht heeft om alle activiteiten van het onderzoek zo helder mogelijk te beschrijven zodat collega's dit zonder moeite na kunnen doen (van IJzendoorn en Miedema, 1986, p. 498). Dit zal gedurende dit onderzoek ten allen tijde worden nagestreefd.

Er zijn twee manieren om onderzoek te doen, een kwalitatieve methode en een kwantitatieve methode. Geen van beide manieren is beter. Een kwalitatieve methode focust zich op een klein aantal cases. Op een subjectieve manier wordt er getracht gegevens te verzamelen om relaties te ontdekken en het liefst zo gedetailleerd mogelijk. De tweede manier om onderzoek te doen is op een kwantitatieve manier. Dit onderzoek wordt vaak uitgevoerd als er al veel onderzoek naar het onderwerp gedaan is. Het richt zich vooral op het toetsen van theorieën en hypothesen. Dit wordt gedaan met behulp van cijfers en statistische methoden gebaseerd op numerieke metingen.

Verder zijn er drie doelen van onderzoek, namelijk verkennen, beschrijven en verklaren (Babbie, 2004, p. 87). Dit onderzoek heeft als onderzoeksdoeleinde het verkennen. Het onderzoek tracht te ontdekken welke strategie noodzakelijk is voor Fielmann om de Nederlandse markt te kunnen veroveren. Aan de ene kant moeten omgevingseigenschappen worden beschreven, en aan de andere kant moet ook het bedrijf zelf in kaart worden gebracht. Een externe en een interne analyse zullen hier op z'n plaats zijn. Gegevens voor deze beide analyses zullen op verscheidene manieren verzameld worden. Dit onderzoek heeft wel één doel, maar heeft dus meerdere methodes van onderzoek.

Het eerste onderzoek zal het literatuur onderzoek bevatten. Hier zullen de meest belangrijke theorieën die betrekking hebben op het onderwerp de revue passeren. Dit zal een goed beeld schetsen en daarbij een goede achtergrond vormen voor het onderzoek. Met de literaire kennis in het achterhoofd, zullen resultaten uit bijvoorbeeld het empirische onderzoek makkelijker te verklaren zijn. Dit literaire onderzoek is te kwalificeren als een deskresearch. Een onderzoek dat achter de computer uitgevoerd kan worden. Literaire informatie is namelijk volop te vinden op het internet. Het literaire onderzoek is in hoofdstuk drie te vinden. In dit hoofdstuk zal verder geen aandacht meer besteed worden aan het literaire onderzoek.

Het tweede onderzoek is ook een 'bureauonderzoek' (deskresearch). Hier wordt gezocht naar bruikbare gegevens over het onderwerp. Er is meestal wel veel informatie beschikbaar, maar deze moet uit veel bronnen worden gehaald. Voor beide analyses, dus zowel intern als extern, zal het bureauonderzoek worden uitgevoerd. Dit type zal hier goed op zijn plaats zijn omdat gegevens vaak alleen nog maar geordend hoeven te worden, wat gemakkelijk te doen is achter het bureau.

Externe kenmerken zoals de macro-omgeving en de industriële omgeving zijn zoals eerder vermeldt, voor het grootste deel al gegeven. Ook de interne kenmerken zijn voor het grootste deel bekend, zoals strategie en structuren. Echter bepaalde interne kenmerken zoals cultuur zijn moeilijker te beschrijven en zullen nader moeten worden onderzocht. Dit kan het beste gedaan worden met behulp van een kwalitatief onderzoek omdat dit waarschijnlijk meer kennis kan vergaren over het onderwerp dan een kwantitatief onderzoek. Kwantitatief er is namelijk op gericht een hypothese te toetsen en dat is hier niet aan de orde.

Het tweede onderzoek zal de voorkeuren van de Nederlandse consument beschrijven m.b.v. een empirisch onderzoek. Er is al wel een grootschalig consumentenonderzoek gedaan naar de optiekbranche en tevens een onderzoek naar de naamsbekendheid van Fielmann in Enschede. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de directe voorkeuren van de Nederlandse consument met

betrekking tot Fielmann en zijn drie grootste concurrenten; Hans Anders, Specsavers en Pearle. Dit deelonderzoek beoogt dus te ontdekken wat de voorkeuren zijn van de Nederlandse consument met betrekking tot de drie grootste concurrenten van Fielmann. Dit onderzoek blijft een verkennend onderzoek omdat er getracht wordt bepaalde zaken boven water te brengen. Echter omdat het een relatief grootschalige enquête zal zijn, zullen de resultaten hoofdzakelijk kwantitatieve gegevens zijn. Dit is gemakkelijker te verwerken maar ook gemakkelijker te vergelijken.

2.2 Het onderzoek

Zoals hierboven reeds beschreven staat, worden er verschillende methodes van onderzoek gebruikt. De eerste twee onderzoeken die beschreven zijn, zijn deskresearches en het laatste onderzoek is een consumentenonderzoek. Daarbij zal er tevens een kleinschalig kwantitatief onderzoek uitgevoerd worden (semi-gestandaardiseerd interview).

Om zeker te zijn van het feit dat er ook empirisch wordt getoetst bij het bureauonderzoek, wordt er tevens gebruik gemaakt van de interviewmethodiek om informatie los te krijgen. Er zijn drie verschillende soorten interviews te ontdekken, hoewel de benaming hiervan nog wel eens kan verschillen: gestandaardiseerde interviews, niet gestandaardiseerde interviews en semi-gestandaardiseerde interviews (Ehigie & Ehigie, 2005; Berg, 2001). Nu zal er per onderzoek de tactiek worden besproken.

2.2.1 Het bureauonderzoek

Het bureauonderzoek beoogt informatie te vergaren om de interne en externe analyses uit te kunnen voeren, en zo antwoord te kunnen geven op de deelvragen.

Om een marktanalyse te kunnen maken, zijn interne en externe analyses nodig. Bij de externe analyse wordt er gedoeld op de kenmerken van de Nederlandse markt. Deze beschrijving wordt alleen toegespitst op de kenmerken die van toepassing zijn op dit onderzoek (de optiekbranche), anders zal het maximaal aantal te gebruiken pagina's ruim overschreden worden.

Theoretische hulpmiddelen bieden goede manieren aan om dit soort analyses uit te voeren. Het hulpmiddel dat zal helpen bij de analyse van de macro-omgeving is de PESTEL analyse. Deze zal in hoofdstuk drie besproken worden. Naast de PESTEL analyse zal er tevens onderzoek worden gedaan naar de kenmerken van de industriële omgeving. Het hulpmiddel dat hiervoor wordt gebruikt is het Vijfkrachten model van Porter (zie hoofdstuk 3). Dit model wordt geschikt geacht voor deze opdracht omdat het de concurrentie in kaart brengt. Voor Fielmann geldt dat concurrentie een grote bedreiging is om te kunnen groeien. Juist daarom moet de concurrentie in kaart worden gebracht.

Een ander deel van de analyses, dat tevens via een bureauonderzoek beantwoord zal worden, gaat over de interne eigenschappen van Fielmann. Aan de hand van de opbouw van het 7S-en raamwerk van McKinsey zal de analyse uitgevoerd worden.

2.2.2 Het semi-gestandaardiseerde interview

Om zeker te zijn dat het bovengenoemde bureauonderzoek de juiste resultaten zal voortbrengen, zullen er enkele vragen gesteld worden aan enkele medewerkers van Fielmann over de externe omgeving. Dit zal via een semi-gestandaardiseerd interview gebeuren wat inhoudt dat er wel enkele vragen worden opgesteld, maar dat hiervan afgeweken mag worden. Er wordt gekozen voor een semi-gestandaardiseerd interview is omdat een gestandaardiseerd interview geen mogelijkheid biedt om zelfstandig bepaalde gedachten toe te voegen. Eveneens zal een niet gestandaardiseerd of ook wel een open interview niet volledig bruikbaar zijn omdat de verkregen informatie niet op een systematische manier met elkaar te vergelijken zijn.

Voor dit mondelinge interview met Fielmann medewerkers is gekozen omdat deze medewerkers dagelijks bezig zijn met o.a. concurrentie en markttrends. Deze praktische kennis is daarom erg bruikbaar om zaken die gevonden zijn tijdens het bureau-onderzoek te bevestigen.

Ook voor de interne analyse zal een semi-gestandaardiseerd interview afgenomen worden. Tegelijkertijd met de vragen die in het kader van de externe omgeving gesteld zullen worden, zullen ook de vragen met betrekking tot de interne omgeving gesteld worden. Voor het complete interview zie bijlage F.

De keuze van de respondenten zal erop gericht zijn verschillende mensen met verschillende taken binnen het bedrijf te benaderen. Zo zullen o.a. verkoopmedewerkers, werkplaatsmedewerkers en leidinggevendenden geïnterviewd worden. Wanneer er een representatieve groep respondenten is, zal dat de validiteit van het onderzoek verhogen.

Echter moet opgemerkt worden dat er alleen maar Nederlanders geïnterviewd kunnen worden, hoewel Fielmann van oorsprong een Duits bedrijf is. Vragen over de Nederlandse markt zullen namelijk voor veel Duitse medewerkers een raadsel zijn.

2.2.3 De enquête

Deze enquête beoogd om informatie van consumenten in te winnen en zal worden gehouden als onderdeel van de externe analyse. De informatie verkregen uit de enquête, dient voldoende inzichten te geven in de voorkeuren van de consument. Wanneer de wensen van de consument duidelijk zijn, zal de strategie van Fielmann hier eventueel op aangepast kunnen worden.

Het interview zal de aard hebben van een schriftelijke enquête. Schriftelijk is dan wel minder persoonlijk, maar ziet er qua tijdsbestek positiever uit. Een mondeling interview duurt namelijk twee keer zo lang dan een schriftelijk interview (Dijksta en Smit, 1999). Daarbij zijn er voor de objectiviteit ongeveer twee honderd respondenten nodig, waardoor een schriftelijke gestandaardiseerde enquête meer voor de hand ligt. Tevens kunnen gegevens met een gestandaardiseerde schriftelijke enquête gemakkelijker met elkaar vergeleken worden.

In 2005 is er een consumentenonderzoek gedaan naar de optiekbranche. Hierin kwamen o.a. de meest bezochte optiekketens naar voren (zie figuur 3). De reden waarom er juist voor de desbetreffende optiekketens werd gekozen is niet bekend. Wel werd er onderzocht wat de belangrijkste reden was om voor een bepaalde opticien te kiezen. Dit werd dus niet in verband gebracht met de keuze van de optiekketens, zoals eerder vermeld.

■ Figuur 3: Meest bezochte optiekketens

Ketenbedrijf	Bril Enkel	Bril Multi	Leesbril	Harde Lenzen	Zachte Lenzen	Totaal
Hans Anders	37%	38%	49%	69%	36%	37%
Pearle	34%	31%	20%	28%	17%	28%
Specsavers	8%	12%	5%	3%	9%	9%
Eye Wish Gr.	8%	5%	3%	17%	8%	7%
Het Huis	8%	9%	2%	11%	6%	7%
Brilservice	2%	1%	2%	3%	1%	2%
Internetwinkel	-	-	-	-	7%	1%
Anders	3%	4%	19%	32%	16%	9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Bron: Consumenten onderzoek 2005

In dit onderzoek wordt er getracht de opticienkeuze in verband te brengen met de meest belangrijke reden van de keuze voor een opticien. Daarbij zal ook in het algemeen gevraagd worden waarom een bepaalde opticien geprefereerd wordt.

In de enquête zullen alleen de drie belangrijkste concurrenten van Fielmann en Fielmann zelf behandeld worden. De belangrijkste concurrenten zijn Hans Anders, Specsavers en Pearle. Ook in het consumentenonderzoek kwamen deze drie opticiens als meest bezocht uit de bus (zie figuur 3). Voor deze aanpak is gekozen omdat het de kerncompetenties van elke opticien kan weergeven en daarmee een positioneringmatrix kan worden gemaakt. Voor Fielmann geldt dat er hiermee gekeken kan worden welke positie elke concurrent heeft, en waar er mogelijkheden liggen. Voor het complete interview zie bijlage G.

De keuze van respondenten verdient hier extra aandacht. Omdat er ongeveer 200 respondenten nodig zijn, is het belangrijk dat deze groep representatief is. Dit houdt in dat het een goede afspiegeling moet

geven van de maatschappij. Daarom zal er gevraagd worden naar de leeftijd en geslacht om zo de representativiteit te kunnen waarborgen. Er wordt tevens gekozen om deze enquête voor een deel 'op straat' af te nemen. Hierdoor kunnen er zelf keuzes gemaakt worden tussen respondenten. Op straat betekent niet alleen in de stad (winkelende respondenten). Ook zal er in winkelcentra geënuquëteerd worden, zoals bij supermarkten. Verder zullen 65 plussers benaderd worden door langs verzorgingstehuizen te gaan en enquêtes gehouden worden op universiteiten en in de Fielmann winkels zelf.

2.3 De betrouwbaarheid van het onderzoek

Bij betrouwbaarheid gaat het om de (virtuele) herhaalbaarheid van het onderzoeksproces langs ongeveer dezelfde weg als oorspronkelijk werd gevolgd (van IJzendoorn en Miedema, 1986, p. 498). Vier criteria bepalen de mate waarin het onderzoek betrouwbaar is: geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, afhankelijkheid en bevestiging (Tashakkori & Teddlie, 1998). Deze vier aspecten komen tevens in het onderzoek van Torka (2003) naar voren. Er geldt voor dit onderzoek dat elk van de vier aspecten op een zo goed mogelijke manier gewaarborgd worden.

De geloofwaardigheid zal geoptimaliseerd worden doordat er zorgvuldig met de gegevens zal worden omgegaan. Hiermee wordt beoogd om de gegevens uit de enquête te verwerken via de computer. Speciale programma's kunnen bepaalde gegevens voor je uitrekenen waardoor ze erg betrouwbaar worden. Bij de semi-gestandaardiseerde interviews wordt vooral ook zorgvuldig met de gegevens omgegaan in de zin van anonimiteit en controleerbaarheid.

De overdraagbaarheid van de gegevens wordt gewaarborgd omdat er bij de semi-gestandaardiseerde interviews een soort 'check' zal zijn door de geïnterviewde personen zelf. Ze controleren de uitgewerkt interviews waardoor er meer objectiviteit ontstaat. Dit vormt de bevestiging die belangrijk is voor de betrouwbaarheid. De gegevens uit de enquête zijn gemakkelijker overdraagbaar omdat deze amper uitspraken bevatten doordat het veel meerkeuze antwoorden zijn. Daarbij zullen alle enquêtes genummerd worden zodat deze nummers corresponderen met het databestand in SPSS. Uitkomsten zijn zowel gemakkelijk te controleren als overdraagbaar wat tevens leidt tot een hogere betrouwbaarheid.

2.4 Gemaakte keuzes

Er is gekozen om de enquête voor een deel op straat te houden omdat je de mensen dan zelf kan selecteren. Zo is het mogelijk een representatieve doelgroep uit te kiezen. Daarbij wordt bij deze interviews een algemene indruk opgevangen. Weliswaar is de algemene indruk uiteindelijk subjectief, maar ontstaat er wel een betere kijk op de situatie. Een soort van algemeen beeld, iets wat door enquêtes via het internet niet wordt verkregen.

Ook is er gekozen om de enquêtes niet alleen in Enschede te houden, maar ook in een stad waar geen Fielmann vestiging is en ook niet in de buurt. Deze stad is Rotterdam. Andere resultaten kunnen verkregen worden omdat er zoals gezegd weinig of geen kennis is over het Fielmann concept en daarbij de mentaliteit heel anders kan zijn dan in Enschede.

Een nadeel van een interview dat alleen op straat wordt gehouden, geeft geen mogelijkheid om mensen te interviewen die niet de stad in gaan. Daarom is er ook gekozen om een deel van de enquêtes te houden in supermarkten, verzorgingstehuizen, Fielmann winkels en op universiteiten.

De tweede keuze die gemaakt is, is dat naast de vragen die gesteld worden ter beantwoording van deelvraag één er tijdens het semi-gestandaardiseerde interview ook één vraag gesteld zal worden in het kader van het consumentenonderzoek. Er zal namelijk gevraagd worden wat volgens de geïnterviewde persoon de klant het meest belangrijk vindt bij het kopen van een bril. Deze vraag zal tevens gesteld worden aan de klant zelf waardoor er discrepantie tussen beide partijen ontdekt kan worden.

Hoofdstuk 3 Het theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader opgesteld worden. Hiervoor zullen secundaire bronnen worden gebruikt. Secundaire bronnen bestaan uit literatuur en of documenten. De literaire gebieden (bronnen) die van belang zijn bij dit onderzoek betreffen de marktontwikkeling, de consumenten marketing, internationaal management en services. In de onderstaande paragrafen zullen deze aspecten worden belicht.

3.1 Marketing strategie; een verkenning

Een strategie is een breed en veelvoorkomend begrip. Organisaties formuleren een eigen strategie waarmee ze beogen waarde te creëren in de toekomst. Maar strategieën worden niet alleen ontworpen om waarde te creëren. Volgens Mintzberg gebruiken organisaties strategieën voor meerdere doeleinden. Andere doeleinden zijn bijvoorbeeld voor: een plan, een patroon, een positie of een perspectief (Mintzberg, 1994).

De redenen zoals die hier geschetst zijn, hebben een vaag karakter omdat ze geen samenhangende definitie vormen. Daarom is de definitie van Andrew toegankelijker omdat dit een samenhang toekent aan de verschillende P's van Mintzberg. Andrew bouwt dus voort op Mintzberg's redenen voor het gebruik van strategieën:

"Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals; produces the principal policies and plans for achieving those goals; and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities. (Andrews, 1980, p.18-19)."

Deze definitie is uitgebreider omdat het de context van de P's van Mintzberg beschrijft, maar ook omdat deze definitie ingaat op meerdere organisatieniveaus namelijk, op corporate niveau en business niveau. Tegenwoordig is het van belang om onderscheid te maken tussen beide niveaus omdat de wereldwijde organisaties in opkomst zijn; organisaties worden steeds groter en gaan globale markten dienen. Dit betekent dat het aantal SBU's (strategic business units) ook zal groeien (Hamel & Prahalad, p. 86). Onderscheid maken is dus van belang omdat beide niveaus voor een gedeelte een andere aanpak nodig hebben.

Een corporate strategie betreft de algemene doelen van de organisatie. Volgens Hooley en Saunders wordt ook hier bepaald op welke manier er waarde gecreëerd kan worden in de verschillende onderdelen van een organisatie, door te kijken naar de mogelijkheden van de organisatie en de kansen in de omgeving. Daarentegen gaat business-level strategie over hoe je succesvol kan zijn in bepaalde markten (Ansoff, 1965).

Zoals eerder vermeld is strategie een heel breed begrip. Strategie omvat meerdere deelgebieden en één daarvan is marketing. Maar wat is nu precies marketing? Na uitgebreid onderzoek komt de American Marketing Association tijdens de Summer Educators conference in 2004 met de volgende definitie van marketing: *"Marketing is een functie binnen organisaties en [tevens] een verzameling van processen voor het creëren, communiceren en leveren van waarde voor klanten en voor het beheersen van de klantrelatie op manieren die gunstig zijn voor de organisatie en haar stakeholders"*.

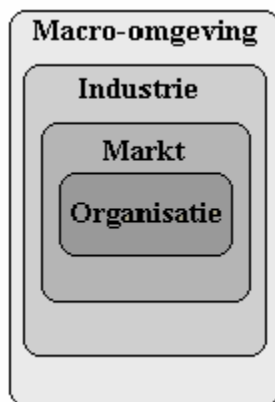
Om de marketing strategie op een goede manier uit te kunnen voeren bestaat er een marketing strategie proces. Volgens Hooley en Saunders begint de eerste stap van het marketing strategie proces bij de 'core strategy'. Dit is logisch omdat deze hoofdstrategie aansluit bij de algemene hoofddoelen van een organisatie zoals de visie en de missie van de organisatie. Vier gebieden zijn van belang bij het bepalen van deze strategie, namelijk de macro-omgeving, de industriële omgeving, de markt en de micro-omgeving. De micro omgeving is ook wel bekend als de organisatie zelf (zie figuur 4). Analyses van de omgevingen moeten worden gemaakt om een effectieve hoofdstrategie neer te zetten. De mogelijkheden die de literatuur te bieden heeft op het gebied van de macro-omgeving, de industriële omgeving en de micro-omgeving, zullen in paragraaf 3.2 besproken worden. De markt zal in een aparte paragraaf 3.3 worden besproken omdat deze erg van belang is bij dit onderzoek.

De tweede stap in het proces van de marketing strategie is het bepalen van een concurrerende positie (Hooley & Saunders, 1993, p. 25). Hierbij gaat het dus om concurrerend voordeel. Een opmerkelijk verband is te vinden tussen strategie en concurrerend voordeel. Dit sterke verband impliceert dat strategieën vaak worden ontworpen met het doel beter te zijn dan de concurrent. Ansoff was één van de eersten die het idee van concurrerend voordeel ontwikkelde. Als een organisatie unieke kansen weet te benutten kan deze organisatie concurrerend voordeel behalen (Ansoff, p. 110).

Ook Porter heeft zich bezig gehouden met strategie en concurrerend voordeel. Hij stelt dat strategie de basis is van concurrentie. Daarbij onderscheidt hij drie verschillende strategieën, namelijk de lage kosten strategie, de differentiatie strategie en de focus strategie. Porter's theorie wordt met empirisch bewijs ondersteund, onder andere door Hambrick (1983) en Dess & Davis (1984). Een beperking van dit model is dat het niet mogelijk is om meerdere strategieën tegelijk te hebben, terwijl dit soms het geval kan zijn (Hill, 1988, p. 411). Volgens Hill moeten managers herkennen dat differentiatie een manier kan zijn voor het verkrijgen van lage kosten en dat blijvend concurrerend voordeel vaak verkregen wordt door de samenloop van differentiatie strategieën en lage kosten strategieën.

Bowman bouwt voort op de 'generic strategies' van Porter. Er wordt gesteld dat als een organisatie het juiste aan haar klanten kan geven en dit beter doet dan de concurrenten, er concurrerend voordeel ontstaat. Bowman introduceert de strategische klok (zie bijlage B). De klok suggereert dat er verschillende strategische opties zijn met betrekking tot de prijs van het product of de dienst en de verkregen voordelen van het product of de service. Deze strategische klok is vollediger dan de theorie van Porter omdat er meerdere mogelijkheden zijn. Echter vanuit de basis geredeneerd, geven beide theorieën hetzelfde aan.

■ ■ Figuur 4: Lagen van de organisatie omgeving



Bron: Johnson, Scholes en Whittington, 'exploring corporate strategie', p. 64

De laatste stap in het proces van de marketing strategie is de implementatie. De strategie moet in praktijk worden gebracht, bijvoorbeeld door middel van de marketing mix. In dit onderzoek wordt hier verder geen aandacht aan gegeven omdat dit niet relevant is voor dit onderzoek.

3.2 Het bepalen van de hoofdstrategie

Welke hoofdstrategie er uiteindelijk gekozen wordt, hangt zoals gezegd af van factoren uit de macro-omgeving, de industriële omgeving, de markt en de mogelijkheden die liggen bij de organisatie zelf. Deze factoren geven op hun beurt een invulling aan enkele elementen van een strategie, namelijk de missie, de visie en de doelen. Om als organisatie succesvol te kunnen opereren kan het van belang zijn een goede analyse te maken van de kenmerken in de organisatie omgeving. De analysemogelijkheden worden per laag besproken (zie figuur 4). Als eerste zal de macro-omgeving behandeld worden, daarna de industriële omgeving en vervolgens de organisatie zelf. De derde laag zoals te zien in figuur 4, de markt, zal in paragraaf 3.3 apart behandeld worden. De markt omvat klanten en concurrenten. Waar de theorie over de concurrenten behandeld zal worden in paragraaf 3.2.2, zal de consumenten theorie behandeld worden in paragraaf 3.3.1.

3.2.1 Macro-omgeving

Als eerste wordt de macro-omgeving besproken. De omgevingsinvloeden die zich in de macro-omgeving bevinden, zijn bijna niet te beheersen voor een organisatie. Echter deze invloeden moeten wel ‘gescand’ worden omdat ze belangrijk zijn voor een organisatie. De eerste methode om de macro-omgeving te kunnen scannen is de PEST-analyse (Johnson et al., 2005, p. 104). Deze analyse verdeelt de macro-omgeving in verschillende categorieën; Politiek, Economie, Sociaal en Technologie. Deze categorieën zijn niet los van elkaar te denken. Ook bestaan er varianten op de PEST-analyse. Zo heb je de SLEPT-analyse en de PESTEL-analyse. Waar de SLEPT-analyse nog een extra categorie ‘Wettelijk’ toevoegt, voegt de PESTEL-analyse twee extra categorieën toe. Deze betreffen Wet en Omgeving (Johnson et al., 2005, p. 65-68). De PESTEL-analyse is uitgebreider en daarom meer bruikbaar om een volledige analyse te maken.

Een totaal ander model die ook over de beschrijving van de kenmerken in de macro-omgeving gaat is het Diamond model van Porter (Porter, 1998). Dit model weet in kaart te brengen waarom een bepaald land concurrerend voordeel kan hebben ten opzichte van een ander land. De factoren die in het thuisland van een organisatie aanwezig zijn, kunnen concurrerend voordeel voortbrengen op meerdere manieren. (zie bijlage C)

Beide modellen zijn bruikbare analysemethoden. Afhankelijk van de context wordt het ene model boven de andere geprefereerd. In de context van dit onderzoek zal de PESTEL-analyse geprefereerd worden. Deze analyse is wat algemener omdat deze minder direct naar de markt kijkt, en daardoor makkelijker is in gebruik en beter toepasbaar op de context van dit onderzoek.

3.2.2 De industrie

De tweede laag (zie figuur 4) betreft de industrieën. In een industrie wordt een zelfde soort product door meerdere organisaties gemaakt. Om te kunnen overleven in een industrie ben je als organisatie genooddaakt je te onderscheiden van de rest. Concurren is een dagelijkse bezigheid en daarom zijn organisaties directer betrokken bij de industriële omgeving en minder bij de macro-omgeving. Industriële analyses zijn noodzakelijk om te weten te komen waar je als organisatie in kan uitblinken en waar je jezelf moet beschermen tegen de concurrenten. In deze paragraaf zullen mogelijkheden geboden worden om een industrie te analyseren.

Een model om de aantrekkelijkheid van de industrie te analyseren is het Vijfkrachten model van Porter (Porter, 1980, p. 5). (zie bijlage D) Dit model analyseert verschillende bronnen voor concurrentie. De vijf bronnen zullen hieronder beschreven worden:

1. toegang van concurrenten
2. dreiging van substituten
3. onderhandelende kracht van kopers
4. onderhandelende kracht van leveranciers
5. rivaliteit onder de bestaande spelers

Het Five Forces framework van Porter analyseert enkel de kenmerken die komen uit de industrie. Het is daarom ook een bruikbaar hulpmiddel wanneer een bedrijf van extern naar intern wil redeneren. Ook analyseert dit model de bedreiging van substituten. Door deze analyse wordt er ook gekeken naar andere industrieën waarmee er concurrentie bestaat. Dit vormt een completer beeld en kunnen de kansen en bedreigingen in de omgeving breder beschreven worden.

Maar een organisatie heeft zelf ook sterke kanten waaruit geredeneerd mag worden voor het behalen van concurrerend voordeel. Een SWOT-analyse bijvoorbeeld (Valentin, 2001), haalt kenmerken uit de externe omgeving van het bedrijf, maar ook uit de interne omgeving. De kenmerken die uit de interne omgeving worden gehaald zijn de ‘Strengths’ (sterke kanten) en ‘Weaknesses’ (zwakke kanten). Als deze kenmerken bij elkaar worden genomen, kan dat een basis vormen voor het verkrijgen van concurrentievoordeel

De externe omgeving van de SWOT-analyse betreft de ‘Opportunities’ (kansen) en de ‘Threats’ (bedreigingen). Deze kenmerken zijn niet te beïnvloeden door de organisatie zelf en komen voort uit de industriële omgeving of uit de macro-omgeving.

Een toevoeging op het Vijfkrachten model van Porter is het in kaart brengen van de belangrijkste concurrenten. Als deze eenmaal in kaart zijn gebracht, kan een organisatie de concurrenten rangschikken op basis van de meest karakteriserende eigenschappen van de desbetreffende concurrent. Voor het analyseren van een industrie, kan het makkelijk zijn om strategische groepen te identificeren. Een strategische groep is een groep bedrijven die dezelfde strategie volgt in een gegeven markt (Porter, in competitive advantage, chapter 7). Door het ontdekken van strategische groepen kunnen de kenmerken van bepaalde concurrenten specifiek in kaart worden gebracht.

Volgens Dess en Davis is het erg bruikbaar om organisaties in strategische groepen onder te verdelen op basis van de onderliggende strategie. Hierbij wordt gedoeld op onderverdeling van Porter’s generic strategies; of de lage kosten strategie, of de differentiatie strategie of de focus strategie. Echter later wordt er in hetzelfde artikel van Dess en Davis vermeld dat deze aanpak amper voorkomt. Een onderverdeling op deze manier kan namelijk moeilijk zijn omdat managers vaak niet kunnen aangeven dat de onderliggende strategie de ‘focus’ is. Vaak wordt er een keuze gemaakt tussen de lage kosten strategie en de differentiatie strategie. Zo is de onderverdeling van de generic strategies niet objectief. In dit onderzoek zal deze aanpak dan ook niet direct worden toegepast, het is alleen goed om het idee van de strategische groepen in het achterhoofd te houden bij de invulling van de rivaliteit onder de bestaande spelers uit het Vijfkrachten model van Porter.

Een tweede en laatste belangrijke toevoeging op het Vijfkrachten model is te kijken naar de concurrentiebasis van een bepaalde industrie. Christensen beschrijft vier soorten: functionality (functionaliteit), reliability (betrouwbaarheid), convenience (gemak) en price (prijs) (Christensen, 1997, p. 118). Klanten waarderen producten rondom deze criteria, maar ook is het belangrijk dat producten zich ontwikkelen langs deze criteria.

Functionaliteit is de eerste concurrentiebasis. In dit stadium zijn de producten nog niet voldoende ontwikkeld. Klanten kiezen het merk dat het meest voldoet. Betrouwbaarheid en gemak zijn de volgende fases en gaan over de bedrijven die technologische vooruitgangen hebben geboekt. Deze producten passen goed bij de behoefte van de markt. Vooral gemak past goed bij de individuele behoeftes van de klant.

De laatste concurrentiebasis is de prijs. Als producten functioneel zijn, betrouwbaar en gemak kennen is de aankoop afhankelijk van de prijs.

3.2.3 De organisatie

In de voorafgaande twee paragrafen is er beschreven hoe een organisatie kansen uit de omgeving kan benutten. In deze paragraaf zal worden besproken op welke manier de interne structuur van de organisatie bijdrage kan leveren aan de strategische capaciteit van een organisatie om uiteindelijk concurrerend voordeel te kunnen krijgen. Om te weten te komen op wat voor een gebied een organisatie kan concurreren, moeten de eigenschappen van de organisatie in kaart worden gebracht.

De SWOT-analyse zoals eerder genoemd, beoogt de interne sterktes en zwakheden te koppelen aan de externe kansen en bedreigingen (Valentin, 2001). De SWOT-analyse biedt dus aan de ene kant een mogelijkheid om interne kenmerken van een organisatie te beschrijven. Sterke kanten van een organisatie kunnen o.a. octrooien, merken of toplocaties zijn. Een zwak punt kan bijvoorbeeld slechte kwaliteit zijn. Het SWOT-model is echter niet volledig gericht op de interne kenmerken van een organisatie en is daarom wel bruikbaar voor een organisatie analyse, maar niet alleen.

Een andere manier om de organisatiekenmerken in kaart te brengen is met behulp van het 7S-en model van McKinsey (zie bijlage E). Het model is officieel bedacht door Tom Peters en Robert Waterman, twee consultants die werkzaam zijn bij McKinsey. Dit model van McKinsey gaat dieper in op de interne kenmerken van een organisatie dan het SWOT-model. De 7 factoren kunnen een organisatie helpen om de processen in een organisatie op een goede en effectieve manier te leiden.

Omdat alle factoren in verband met elkaar staan, moet aan elke 's' evenveel aandacht worden geschonken. De 7S-en staan voor gedeelde waarden, strategie, structuur, systemen, personeel, stijl en vaardigheden. De zogenoemde harde elementen worden gevormd door de strategie, de structuur en de systemen. Vaak wordt er alleen aandacht besteedt aan de harde elementen. De overige vier kenmerken vormen de zachte elementen, namelijk het personeel, de stijl, de gedeelde waarden en de vaardigheden. De zachte elementen zijn moeilijker te identificeren omdat ze telkens ontwikkelen en veranderen. Maar de meest succesvolle concentreren zich op de zachte elementen (Peters & Waterman, 1982).

Deze 7S-en analyse draagt bij aan een effectieve organisatie-inrichting omdat het de interne kenmerken van een organisatie in verband met elkaar brengt, maar het model gaat minder in op het werkelijke proces van de organisatie. Dit laatste doet het kerncompetentie model van Hamel en Prahalad echter wel. Dit model is daarom een goede aanvulling op het 7S-en model van McKinsey. Waar McKinsey de verbanden legt tussen de interne kenmerken van een organisatie, legt het 'core competence' model de nadruk op het verbeteren en onaantastbaar maken van het primaire proces en dus gedeeltelijk ook de interne kenmerken. Dit model beweert dat het concurrentievoordeel voortkomt uit eigen organisatiekracht en is daarom toepasbaar op elke organisatie (Hamel & Prahalad, 1990). De ontwikkeling van de kerncompetenties is volgens Hamel en Prahalad een continue proces. Dit houdt in dat het proces van de ontwikkeling van de kerncompetenties zich voortdurend verbetert. Wanneer de kerncompetenties ver ontwikkeld zijn, dan is het voor concurrenten moeilijk te imiteren en zullen klanten een voordeel krijgen die bij geen enkele andere organisatie te verkrijgen is.

Het voordeel van het gebruiken van het model van kerncompetenties is dat wanneer een organisatie goed op de hoogte is van haar eigen kerncompetenties, een organisatie ook makkelijker concurrentievoordeel kan behalen omdat dan bekend is hoe de organisatie in elkaar zit.

3.3 De markt

De derde laag van figuur 4 betreft de markt. In de markt draait alles om het beter bedienen van klanten door de eigen organisatie dan door concurrenten. De concurrenten zijn reeds besproken in paragraaf 3.2.2, daarom wordt er in deze paragraaf geen aandacht meer op concurrenten gericht. Dit literaire onderdeel, valt op te delen in vier paragrafen. Paragraaf één gaat over de klant, paragraaf twee over segmentatie, paragraaf drie over targetting en paragraaf vier over positionering.

Voordat deze paragrafen besproken worden, dient het internationale aspect over markten nog de revue te passeren. Wanneer een organisatie beslist om internationaal markten te gaan bedienen, moeten er keuzes gemaakt worden wat betreft de 'entry' strategieën. Hoe wil je als organisatie de markt benaderen. Er zijn verschillende entry strategieën, zoals exporting, licensing, joint venturing en wholly owned foreign investment (Buckley & Casson, 1998). Export strategieën zijn de meest normale manier om handel in het buitenland te drijven. In het thuisland worden de producten nog steeds gemaakt, maar worden nu ook over de grens verkocht. Bij licensing worden bepaalde hulpbronnen aangeboden door een organisatie in een bepaald land. Organisaties uit andere landen kunnen van deze hulpbronnen gebruik maken wanneer ze in dat land handel willen drijven. De derde vorm is een joint venture. Hierbij delen twee organisaties kosten en risico's met het doel nieuwe producten te ontwikkelen. De laatste vorm is directe investeringen. Hierbij start een organisatie een compleet nieuwe organisatie op in een ander land. Ook kan het zijn dat een bepaalde organisatie een andere organisatie in het buitenland compleet overneemt.

Ook Kotler bespreekt enkele entry strategieën in zijn boek (2003). Deze zijn gericht op wanneer een bedrijf de target markt wil betreden. Deze entry strategieën zullen daarom pas besproken worden in paragraaf 3.3.3.

3.3.1 De klant

Mensen kunnen op verschillende manieren een product kopen. Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen een herhaalde aankoop of een nieuwe. Bij deze laatste aankoop is de klant minder of niet bekend met het product, hier kunnen meer risico's voor de klant aan zitten. Maar klanten kunnen risico's op verschillende manieren verminderen (Schiffman & Kanuk, 1987). Stappen in het koopgedrag van de klant kunnen helpen risico's te verminderen, bijv de informatiewinning.

Als klanten iets kopen, begint het met de herkenning dat je iets nodig hebt. De klant ontdekt een probleem of een bepaalde behoefte en kan zich daardoor laten leiden door marketing. Iedere klant bepaalt zelf hoeveel informatie er over een product ingewonnen dient te worden. Vervolgens na de informatie verzameling evalueert de klant tussen de alternatieven. Wanneer de klant erg betrokken is bij het product, gebeurt het vaak dat de klant dan het desbetreffende product koopt. De laatste stap is de evaluatie na de koop. Als deze evaluatie goed is, dan gaat de klant waarschijnlijk in de toekomst weer hetzelfde product van hetzelfde merk kopen. Vooral service is belangrijk in deze laatste stap. Service kan loyaliteit creëren waardoor klanten trouw blijven aan het product. Klanten hebben dan voldoening. Richard Oliver omschrijft voldoening als het volgende: *“Satisfaction is the consumer’s fulfilment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfilment, including levels of under- or overfulfilment”*.

De stijl waarop klanten hun beslissingen nemen is het meest belangrijk voor het koopgedrag (Walsh et al., 2001). De stijl van klanten wordt ook wel omschreven door Sproles als *“a patterned, mental, cognitive orientation towards shopping and purchasing, which constantly dominates the consumer’s choices resulting in a relatively-enduring consumer personality”*. Zo zijn er verschillende stijlen te vinden over beslissingen nemen. Meestal geldt er één dominante stijl van beslissingen nemen, maar dit wil niet zeggen dat klanten soms een andere stijl kunnen aannemen. Omdat de stijl dus de belangrijkste bepaler van het koopgedrag is, is het vanuit het marketing oogpunt gezien belangrijk om daar rekening mee te houden. Eventueel kan er ook een segmentatie worden gedaan op basis van de beslissingneming stijl. Segmentatie zal in de volgende paragraaf worden besproken.

3.3.2 Segmentatie

Voor een organisatie is het bijna onmogelijk om alle klanten in een markt te dienen omdat klanten te veelzijdig zijn. Daarom moeten er keuzes worden gemaakt; welke klanten wil een organisatie dienen en ook belangrijk is welke klanten kan een organisatie dienen. Delen van de markt opdelen in segmenten, wordt ook wel (markt)segmentatie genoemd. Een marktsegment is een relatief homogene groep klanten die op een bepaalde manier reageren op een marketing mix (Perreault en McCarthy, 1996).

Hansen omschrijft het nut van segmentatie: *“If you can divide a larger market into smaller segments with different preferences and subsequently adjust your product (or service) to the preferences in the different segments, then you reduce the overall distance between what you are offering to the market and what the market requires. By doing so the marketer improves his competitive position”* (Hansen, 1972). Segmentatie van de markt wordt dus gedaan om een ander doeleinde te realiseren, namelijk het optimaliseren van de marketing mix (Jonker et al, 2002, p. 5).

Het is logisch, dat als er geen goede segmentatie wordt gedaan, de marketing mix niet optimaal is en de concurrentiepositie ook niet maximaal is.

Het belang van een goede segmentatie is zoals genoemd noodzakelijk. Maar hoe wordt er op een goede manier gesegmenteerd? Er bestaan veel verschillende manieren om te segmenteren. Het meest belangrijke is dat de manieren van segmenteren passen bij de markt die gesegmenteerd wordt, zodat er een objectieve segmentatie ontstaat. De meest voorkomende manieren van segmenteren zullen hieronder besproken worden (Kotler, 2000; Kotler et al, 1999).

- Geografische segmentatie. Hierbij wordt de markt verdeeld aan de hand van een land, een regio, een stad, klimaatzones of postcodegebieden.
- Demografische segmentatie. De markt wordt hier ingedeeld naar kenmerken als leeftijd, burgerlijke staat, geslacht, gezinsgrootte, inkomen, beroep, geloof enz.
- Psychografische segmentatie. Een verdeling naar persoonskenmerken en levensstijl.
- Gedragssegmentatie. Marktsegmentatie wordt hier gedaan op basis van voordelen die een klant krijgt bij het kopen van het product of de dienst, de loyaliteit die de klant heeft t.o.v. het product of de dienst, het gedrag nadat het product of de service is gekocht enz. (12manage.com)

Het moeilijkste van het segmentatieproces is om te bepalen op welke manier de markt gesegmenteerd wordt, bijvoorbeeld naar leeftijd, naar levensstijl of naar loyaliteit. Segmentatie vormt de basis voor de marketing mix. Wanneer de marketing mix optimaal is, en wanneer verschillende marketing mixen goed op elkaar aansluiten kunnen er schaalvoordelen ontstaan. Dus het identificeren van bruikbare marktsegmenten is cruciaal.

Als het segmentatieproces eenmaal gedaan is, moet de organisatie bepalen welke markten ze wil dienen (Palia et al, 2003, p. 203). Dit proces wordt ook wel 'Targeting' genoemd. Targeting zal in de volgende paragraaf besproken worden.

3.3.3 Targeting

Als de segmenten eenmaal geïdentificeerd zijn, moet er gekeken worden hoe attractief elk segment is. Verschillende factoren beïnvloeden de attractiviteit van de segmenten; zo constateren Robinson, Hitchins en Wade enkele factoren die de attractiviteit beïnvloeden. Deze factoren gaan over de markt, met de economie en technologie, de concurrentie en de omgeving. Maar een aantrekkelijk segment alleen is niet voldoende. Ook de organisatie zelf moet sterke kanten hebben. Zo stellen Abell en Hammond dat sterktes in een organisatie te maken hebben met de huidige marktpositie, de organisaties economische en technologische positie en de mogelijkheden in een organisatie.

Kotler (2003) ontwerpt vier verschillende rollen die een organisatie kan aannemen wanneer ze een target markt wil dienen. Deze rollen zijn ook wel bekend als entry strategieën en bepalen welke concurrerende rol een organisatie wil aannemen. De vier verschillende rollen zijn de leader, de challenger, de follower of de nicher (Kotler, 2003, p. 254). De leader (marktleider) heeft het grootste marktaandeel in een bepaalde markt en is voorloper op o.a. prijsveranderingen en nieuwe producten. De tweede, de derde en de daarop volgende grootste bedrijven zijn voor eigen begrippen toch erg groot. Om deze reden kunnen ze de marktleider aanvallen om meer marktaandeel te verkrijgen (market challengers) of ze gaan voor zichzelf verder en volgen de marktleider zonder deze aan te vallen (market followers) (Kotler, 2003, p. 264).

Enkele aanvalstechnieken die passen bij de markt challenger zijn frontal attack, de flank attack, de encirclement attack, de bypass attack en de guerilla attack (Kotler, 2003, p. 265-266).

De vierde rol die een organisatie aan kan nemen is de nicher strategie. Hier ben je als organisatie een leider in een kleine markt (niche). Op deze manier ontwijk je harde concurrentie en kan je overleven door een selecte groep te dienen.

Welke aanpak er ook gekozen wordt, een beslissing maken is moeilijk. Rationeel denken en veel informatie verzamelen wil vaak helpen bij het kiezen van de juiste aanpak. Maar er blijven altijd onzekerheden bestaan waarmee hoe dan ook, op een goede manier mee omgegaan moet worden.

3.3.4 Positionering

"Positioning starts with a product. A piece of merchandise, a service, a company, an institution, or even a person... But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect. That is, you position the product in the mind of the prospect." (Ries & Trout, 1982).

Positionering zorgt ervoor dat de organisatie en de klant dicht bij elkaar komen, met als doel dat een organisatie iets achterlaat in de hersenen van een klant. Organisaties communiceren naar de positie die ze bekleden, waar ze voor staan en op welke manier ze onderscheid maken t.o.v. de concurrent (Kotler, 1991). Treacy en Wiersema stellen vast dat als een organisatie zich wil onderscheiden van haar concurrenten, een organisatie de beste moet zijn op één van de volgende drie gebieden: product leadership, operational excellence of customer intimacy.

Deze constatering is gebaseerd op het idee dat elke markt bestaat uit drie verschillende klanten. De ene klant prefereert een organisatie die voorop staat als het om technische kennis gaat, de andere klanten willen de hoogste prestaties van een organisatie en weer andere klanten geven de voorkeur aan organisaties die hun individuele behoeftes kunnen vervullen. In welke richting een organisatie ook gaat, het zal altijd de nummer één moeten zijn. Daarom moet een organisatie goed weten welke kenmerken of voordelen er gepromoot moeten worden om daarmee concurrentievoordeel te verkrijgen.

Om de huidige positie van de organisatie te kunnen analyseren is het belangrijk om de concurrenten te identificeren. Door het identificeren van de concurrenten worden kenmerken gevormd die het mogelijk maken om de concurrenten in een soort matrix te plaatsen. Dit kan op basis van twee kenmerken, bijvoorbeeld prijs en kwaliteit, maar kan ook op basis van wel tien kenmerken. Wanneer de posities van de concurrenten bekend zijn, kan er bepaald worden hoe een bepaald segment gediend moet worden met behulp van de marketing mix. De marketing mix helpt om de marketing strategie goed te implementeren (Borden, 1964). De marketing mix bestaat uit vier P's, namelijk Product, Prijs, Promotie en Plaats (McCarthy, 1996). Wanneer deze vier P's op een goede manier met elkaar worden gemixt, kunnen er goede prestaties in de doelmarkt worden neergezet.

Hoofdstuk 4 De interne analyse

In dit hoofdstuk zal de interne analyse uitgevoerd worden aan de hand van het 7S-en model van McKinsey (zie paragraaf 2.2.3). Het model van McKinsey zorgt voor een gestructureerde aanpak. Door elk van de zeven punten te analyseren wordt er een objectieve basis geschetst over de interne kenmerken van Fielmann. Deze kenmerken geven input voor de SWOT-analyse die later uitgevoerd zal worden. Wanneer de 7S-en eenmaal bekend zijn, zullen de kerncompetenties kort en bondig beschreven worden, gevolgd door een conclusie.

4.1 De zeven S-en

S Fielmann staat voor brillenmode voor een faire prijs. De manier waarop Fielmann groot is geworden
T is te danken aan de manier waarop het bedrijf zich richt naar de klanten. Bekend met de slogan “de
R klant, dat ben jij” (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p.16). Fielmann heeft altijd het streven om beter en
A daarbij ook voordeliger te zijn dan anderen.
T

E De strategie van Fielmann wordt dus gekenmerkt door het continue bezig zijn met de klant. Daarbij
G streeft Fielmann steeds naar vernieuwingen om de klant optimaal te kunnen bedienen. Deze
Y vernieuwingen komen grotendeels voort uit de omgeving. Zo heeft Fielmann de ziekenfondsbril mooi gemaakt; verkoopt Fielmann bekende merken tegen de gunstigste prijzen; maakt Fielmann brillenmode; koopt de klant bij Fielmann gegarandeerd het voordeligste; biedt Fielmann verzekeringsdekking; geeft Fielmann drie jaar garantie op alle brillen; biedt Fielmann een nultarief bril aan; plant Fielmann voor elke medewerker of medewerkster elk jaar een boom (bron: Fielmann presseinformation, 2005, p. 5-6).

Fielmann kan zo voordelig zijn omdat ze jaarlijks meer dan 5 miljoen brillen verkopen (Fielmann geschäftsbericht 2005, p. 11). Op deze manier kunnen de marges omlaag.

In de toekomst wil Fielmann in Duitsland per 100.000 inwoners 1 vestiging hebben. Dit betekent dat er in het zuiden van Duitsland nog meer winkels moeten komen. Zo plant Fielmann op middellange termijn 600 winkels in Duitsland te hebben. Ook de regionale markten moeten, marktleider worden. Daarvoor is minstens 50% afzetmarktaandeel nodig (geschäftsbericht 2005, p. 15).

De marketing strategie die Fielmann heeft is als volgt (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p.12 –16):

- De onovertroffen relatie van prijs en geboden kwaliteit
- De laatste mode is voor elke prijscategorie verkrijgbaar bij Fielmann, dit zorgt voor een democratiseringsproces van kleding en uiterlijk.
- Kopen zonder druk uit te oefenen op de klant.
- Kleine prijzen voor een breed publiek en geen hoge prijzen voor een kleine minderheid.
- Fielmann is uitermate coulant op het gebied van de 3-jaars-garantie.
- Elke reclamatie wordt opgevat als een kans om het advies en de service te verbeteren.
- In de aansluitende collectie worden merkglazen geleverd tegen een onovertroffen voordelige prijs; elke klant moet daarvan op de hoogte zijn.
- De nazorgbrief
- Er worden schadegevallen van andere vestigingen aangenomen: allen voor één, één voor allen.

De marketing strategie staat in het verlengde van de algemene strategie; alles draait om de klant.

S Fielmann kent geen organigram. Maar er kan wel gesteld worden dat Fielmann een gecentraliseerd
T bedrijf is. Verantwoording moet veel en vaak worden afgelegd naar boven. Veranderingen op de
R bedrijfsvloer kunnen enkel worden ingevoerd als daarvoor toestemming is verkregen door de juiste
U persoon. De personen die toestemming verlenen zijn veelal werkzaam op het hoofdkantoor in
C Hamburg. Een voorbeeld van de structuur die de afdeling verkoop kent geeft weer dat beslissingen
T nemen langzaam verlopen: van boven naar beneden; Günter Fielmann, directeur, hoofd-
U afdelingsleider, afdelingsleider, afdelingsleider, groepsleider, sachtbetebeiter (in Nederlandse
R ambtenaar) en een praktijkman.
E

Er kan tevens gesteld worden dat er veel controle is vanuit het hoofdkantoor. Op allerlei manieren kunnen deze mensen iedere minuut zien wat er gebeurt in een bepaalde vestiging. Vestigingsleiders moeten ook verantwoording afdragen aan hun ‘directe baas’. Dit is een regio manager die meerdere

vestigingsleiders onder zich heeft. Die regio manager dient zijn of haar verantwoording af te leggen aan de landverantwoordelijke. Deze moet vervolgens weer verantwoording afleggen aan de vier verschillende afdelingen op het hoofdkantoor in Hamburg namelijk personeel, financiën, verkoop en materialen.

S Iedereen die bij Fielmann werkt weet waarvoor hij of zij verantwoordelijk is en aan wie ze deze
Y verantwoordelijkheid moeten afdragen. Wanneer iemand een grote verantwoordelijkheid heeft, wordt
S dit op het hoofdkantoor vastgelegd, bijvoorbeeld een assistent vestigingsleider.

T Verder moet iedere werknemer zich houden aan bestaande protocollen. Deze dienen wanneer ze
E geüpdate zijn opnieuw ondertekend te worden. Zo bestaat er bijvoorbeeld een gespreksleidraad, die
M iedere verkoper moet volgen wanneer er een bril wordt verkocht. Testkopers controleren of een
S medewerker werkt volgens deze leidraad.

Elke maand moet er een maandafsluiting worden gedaan. De gegevens over de omzet, winst, zieken, enz, moeten gefaxt worden naar het hoofdkantoor. Verder moet er tweejaarlijks een balans gehouden worden. Het hoofdkantoor bepaalt de datum van de balans. De organisatie moet die dag goed zijn omdat een te groot verschil zware gevolgen kan hebben voor o.a. de vestigingsleider.

Het wervingssysteem van Fielmann heeft geen opvallende karakteristieken. Op het moment is het moeilijk mensen te krijgen, er is namelijk een tekort aan opticiens. D.m.v. vacatures op het internet en door benadering van mensen via verscheidene wegen, probeert Fielmann toch de juiste mensen te krijgen. Eenmaal aangenomen is er eerst een cursus over de Fielmann filosofie en verdere basiselementen. Daarna wordt er ervaring opgedaan in een winkel. Verdere cursussen worden gegeven afhankelijk van o.a. de persoon zelf.

Het computersysteem dat Fielmann intern gebruikt heet 'colibri'. Dit is een informatiesysteem waarin o.a. gegevens van klanten kunnen worden opgevraagd, de montuurcatalogus te vinden is, management ondersteunende opties aanwezig zijn, enz. Alles wordt met dit systeem geregeld, van bestellingen tot afleveringen, van monturen opsporen tot klantgegevens wijzigen.

Het is niet mogelijk om klanten op te sporen van een ander filiaal. Alleen klanten die ooit in het desbetreffende filiaal een bril hebben gekocht zijn op te sporen.

Ook zijn er systemen die verder gaan dan alleen de vestiging. De computers in de vestiging staan in direct contact met het productie- en logistieke centrum in Rathenow. Hier worden glazen gemaakt en opgestuurd naar de vestigingen, indien deze zijn besteld. Dit alles werkt ook via het 'colibri' systeem.

Verder koopt Fielmann ook in bij merkleveranciers. Monturen en glazen worden niet rechtstreeks bij de desbetreffende leverancier besteld. Deze leveranciers van merkproducten staan echter wel rechtstreeks in contact met Rathenow en met het hoofdkantoor in Hamburg. Wanneer de merkproducten besteld worden door de vestigingen, komen deze eerst aan in Hamburg om vervolgens via Rathenow verspreid te worden over de vestigingen. Vestigingen hebben dus een indirect contact met de leveranciers van merkproducten.

Een nadeel van het systeem is dat het star en log is. Het systeem wordt namelijk niet aangepast aan het desbetreffende land waarin het operatief moet zijn. Het systeem is daarom erg Duits. Dit kan in andere landen voor problemen zorgen.

S Iedereen die bij Fielmann komt te werken krijgt als eerste een scholing over de filosofie van het
H bedrijf. "De klant, dat ben jij", is de manier waarop elke medewerker met klanten om moet gaan
A (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p. 12). Om klanten op deze manier te kunnen dienen moeten
R medewerkers zich aan de volgende basisregels houden:

- D - aan elke klant die op zoek is naar een bril moet de complete prijscollectie, de basisprijscollectie,
V de aansluitcollectie, de collection 200 en de topcollectie geshowd worden. Omdat Fielmann altijd
A de voordeligste is, bieden ze de geld-terug-garantie.
- L - Elke klant moet ervan op de hoogte zijn dat Fielmann voor brillen een garantie van drie jaar biedt.
U Daarom geeft Fielmann elke klant een brillenpas mee. Deze pas informeert de consument over
E zijn rechten. In het kader van de 3-jaars-garantie hebben onze klanten recht op kostenloze
S vervanging in geval van een materiaal- of fabricagefout.

- Bij Fielmann wordt elke reclamatie erkend. En wel zonder uitzondering. Dat is een onaantastbaar principe. De Fielmann vestigingen staan onder enig voorbehoud voor elkaar in.
- Ook op het gebied van glaskeuze kunnen Fielmann klanten vrij beslissen. In principe wijst Fielmann elke klant op de standaardkwaliteiten en geeft vervolgens een overzicht van de voordelen van de rest van het verkoopprogramma.
- Wederzijds vertrouwen. Bij Fielmann koopt de klant zonder risico. Zelfs nog 30 dagen na ontvangst van de nazorgbrief kunnen Fielmann klanten de speciaal voor hen gemaakte bril teruggeven. Fielmann vergoedt de verkoopprijs, zonder voorbehoud.
- Uiterlijk aan het eind van het gesprek informeert Fielmann haar klant dat de bril bij Fielmann is verzekerd tegen breuk, verlies, diefstal en laten liggen voor een jaar. Montuur maximaal 100 euro en glazen maximaal 50 euro (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p. 12- 15).

Fielmann heeft in Duitsland een goede reputatie. Bij materiaaltesten is Fielmann winnaar geworden en ook is Fielmann als voordeligste aanbieder uit de bus gekomen. Zelfs de overheid heeft meermaals haar waardering geuit over onze voorbeeldige prestaties (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p. 16).

De bovengenoemde zaken hebben een positieve invloed op de bedrijfscultuur. Volgens een medewerker van Fielmann zorgt de bedrijfsopvatting ervoor dat iedereen die voor het bedrijf werkt zich 'de beste' voelt. Niet qua persoon, maar qua beste opticien. Volgens hem kan dit alleen maar voordelig zijn voor klanten omdat de Fielmann medewerkers zelfverzekerd en enthousiast overkomen. Günter Fielmann, oprichter van het bedrijf, plant elk jaar een boom voor elke medewerker voor een goede reputatie. De sociale balans is dan ook positief (Fielmann bedrijfsregels, 2003, p. 16).

Een min punt valt te bespeuren bij de promotie van Fielmann. Fielmann maakt namelijk op weinig manieren reclame in Nederland. Ongeveer de enige reclame is een advertentie in de plaatselijke krant, flyers die tussen de folders zitten en de jaarlijkse huishoudbeurs. De naamsbekendheid wordt zo niet veel groter. Reclame kan hiervoor een goed hulpmiddel zijn om klanten te trekken en de omzet te verhogen. Daarbij is het ook niet helemaal duidelijk wat Fielmann nu precies wil uitdragen. Ze zijn namelijk de goedkoopste, maar ook willen ze de beste kwaliteit aanbieden en de beste garanties. Voor veel mensen is dit niet te begrijpen. Reclame zou daarbij een goed hulpmiddel zijn.

S Fielmann heeft momenteel ruim 11.000 werknemers (fielmann.de). Daarbij creëert Fielmann elk jaar
T weer nieuwe arbeidsplaatsen. Ook zorgt Fielmann ervoor dat werknemers een opleiding kunnen
A volgen. In 2006 telde Fielmann ruim 1700 leerlingen (fielmann.de). Voor deze leerlingen wordt een
F kwalitatieve opleiding mogelijk gemaakt omdat er hoogwaardige leerlingwerkplaatsen aanwezig zijn.
Nationale Duitse onderscheidingen bevestigen de hoge kwaliteit van de opleiding. Een
werkplaatsmedewerkster in Enschede, antwoordde op de vraag waarom zij koos om te werken voor
Fielmann en daarmee een opleiding kreeg: "De Fielmann filosofie spreekt mij aan. Er zijn
werkmogelijkheden op alle gebieden van het vak en Fielmann wil altijd de beste zijn, vandaar goede
scholingsmogelijkheden".

Naast de hoogwaardige interne Fielmann opleiding, leidt Fielmann sinds 2002 opticiens op in Plön. Dit is een openbare academie waar Fielmann jaarlijks 6000 opticiens wil opleiden (Fielmann pressinformation, 2005, p. 1).

Vestigingsmanagers bij Fielmann zijn tevens hoog opgeleid en komen vaak voort uit het eigen bedrijf. Ze hebben een opticiendiploma op zak en hebben ook voldaan aan interne opleidingen, zoals de Duitse meisterskursus (Fielmann geschäftsbericht, 2005, p. 14). Zo heeft de klant de garantie dat iedere Fielmann vestiging vakkennis bezit, maar ook handelt naar de Fielmann filosofie. Verder worden Fielmann vestigingsmanagers geholpen door assistent medewerkers. Ook deze assistenten worden continue bijgeschoold, zowel vaktechnisch als ook persoonlijk (Fielmann presseinformation, 2005, p. 1).

De Fielmann werknemers en werkneemsters zijn erg betrokken bij de onderneming. Dit komt doordat de meerderheid hiervan belangen heeft in het bedrijf, bijvoorbeeld via aandelen. Dit motiveert mensen om bij Fielmann te blijven. Maar Fielmann doet meer om haar mensen te motiveren en te behouden door middel van goede salarissen, rente, dividenden en winstaandelen (Fielmann Presseinformation, 2005, p. 1).

Bij Fielmann in Enschede maar ook in andere Fielmann zaken komt het veel voor dat werknemers geen opticiens zijn, enkel vakverkopers. Dit houdt in dat dus een aantal medewerkers geen oogmetingen kunnen doen en soms geen optimale technische kennis bezitten. Uit het consumentenonderzoek uit 2005 wordt echter wel geconstateerd dat veel mensen hoge eisen stellen aan de vakkennis en dus in veel gevallen een opticien wenselijk is.

S Fielmann is een hiërarchisch bedrijf (zie de structuur). Er moet veel verantwoording naar boven
T worden afgelegd. Een werknemster van de vestiging Enschede noemt de stijl ‘typisch Duits’.
Y Volgens haar is er soms te veel afstand tussen de managers en de medewerkers. Echter noemt ze dat
L de afstand in Nederland veel kleiner is dan in Duitsland.
E

Een andere medewerker vindt dat de afstand tussen de vestiging en de leiding daarboven (regionaal), ‘mijlen ver uit elkaar ligt’. Volgens hem gelden andere belangen en is daarom de afstand zo groot. De afstand tussen het personeel en de vestigingsleider is volgens hem perfect.

S Fielmann denkt: “Neem minder, dan krijg je meer” (Gillies, 1998). Dit is een basisregel en houdt in
K dat met goedkopere brillen een hogere omzet gehaald kan worden. Zie de kerncompetenties (volgende
I paragraaf) voor wat dit allemaal inhoudt.
L

S Verder liggen veel vaardigheden bij het personeel. Vakkrachten leidt Fielmann zelf op (Beukert, 2002). Deze vaktechnische medewerkers zorgen er op hun beurt weer voor dat de klant hier voordeel van heeft. De klant krijgt namelijk goede kwaliteit, wat aansluit bij de strategie: ‘De klant, dat ben jij’. Een andere ‘skill’ van Fielmann is dat ze altijd de voordeligste zijn. Door de concurrenten goed in de gaten te houden en veel marktonderzoek te doen, kan Fielmann deze garantie waarmaken. Echter kunnen concurrenten Fielmann ‘te pakken nemen’. Als een concurrent een actie heeft, zijn ze tijdelijk voordeliger dan Fielmann. Fielmann springt hier vervolgens op in en verlaagt de prijzen. Dit kost echter veel moeite omdat alvorens er eindelijk toestemming is van het hoofdkantoor er ook veel marktonderzoek uitgevoerd moet worden. Is het misschien niet beter al deze tijd te stoppen in andere processen die belangrijk(er) zijn binnen het bedrijf?

4.1.1 Kerncompetenties

Aan meerdere mensen binnen het bedrijf is gevraagd om kort te beschrijven wat de kerncompetenties van Fielmann zijn. Gunter Fielmann (oprichter) zelf beschrijft de kerncompetenties als: Fielmann verkoopt dagelijks veel meer brillen dan andere opticiens. Voor de inkoop betaalt hij daarom 70% minder en daarbij heeft Fielmann ook eigen fabrieken. Zo kan Fielmann veel voordeliger brillen aanbieden. Wat het daarbij helemaal afmaakt is de goede service die Fielmann biedt (Flemming en Pierlow, 2003). De assistent bedrijfsleider in Enschede noemt ook de service een kerncompetentie. Hiermee doelt hij op de laagste prijs garantie en de nazorg. Een andere medewerkster voegt er nog aan toe dat het draait om pressievrije verkoop en dat daarom nog meer op klanten gericht wordt. Ook een derde collega stemt met beide collega’s in. Volgens hem zijn de kerncompetenties: klantvriendelijk, zeer goede service, zeer scherpe prijzen en 3 jaar garantie.

4.1.3 Conclusie

Fielmann is groot geworden doordat het bedrijf zich voortdurend richt op de klant, ook wel bekend met de slogan “de klant dat ben jij”. Alle medewerkers dienen zich te houden aan basisregels die volop in het teken staan van de klant. Ook krijgen medewerkers regelmatig cursussen om de kwaliteit van het werk te verhogen en daarmee klanten beter te kunnen bedienen.

Doordat Fielmann een grote organisatie is geworden, kan Fielmann ook groot inkopen. Marges kunnen omlaag doordat er veel verkocht wordt. Prijzen kunnen op hun beurt ook omlaag en het voordeel is voor de klant.

Verder zijn er door de jaren heen veel klantgerichte vernieuwingen doorgevoerd. De beslissingen rondom deze vernieuwingen en vele andere beslissingen worden gemaakt op één centrale plek, namelijk het hoofdkantoor in Hamburg. Ook is er vanuit Hamburg veel controle over de processen in de organisatie, zoals personeelsbeleid en promotie. Promotie in de vorm van reclame wordt amper gemaakt in Nederland.

Hoofdstuk 5 De externe analyse

In dit hoofdstuk zal de externe analyse uitgevoerd worden. De externe analyse zal gericht zijn op de kenmerken in de macro-omgeving, in de industrie en de consument. Daarbij zullen de meest relevante aspecten voor Fielmann wordt belicht. Ook zullen vooral in de macro-omgeving belangrijke trends worden besproken zoals de vergrijzing en de opkomst van het internet. De analyse van de macro-omgeving en van de industrie zal gebeuren met behulp van analyse hulpmiddelen, respectievelijk de PESTEL-analyse en het Vijfkrachten model. Verder volgt er een paragraaf die de resultaten van het consumentenonderzoek bespreken. Na elke subparagraaf zal er een conclusie volgen.

5.1 De macro-omgeving (PESTEL)

P
O
L
I
T
I
E
K
Nederland kent over het algemeen een stabiele overheid. Waar af en toe bepaalde invloeden kunnen zorgen voor wat ophef in de politiek, bijvoorbeeld Pim Fortuijn, is het verder erg stabiel. Nederland heeft daarbij een groot aantal sociale verzekeringswetten. Hiervoor is ook een groot vangnet ter beschikking. Mensen die ziek zijn, mensen die arbeidsongeschikt zijn, mensen die met pensioen gaan, noem maar op, overal is een 'geldpotje' voor.

Een trend zie je op het gebied van de ziektekostenverzekeringen. Door vernieuwingen rondom het zorgstelsel begin 2006, ligt veel open en proberen zorgverzekeraars nieuwe klanten te werven. Ook worden complete pakketten aangeboden zodat mensen niet hoeven te betalen voor een bril. Deze politieke wijziging heeft voor opticiens ook kansen opgeleverd. Door contracten aan te gaan met zorgverzekeraars ben je zekerder van een grotere afzet omdat het voor de consument gunstiger is een bril te kopen bij de aangesloten opticien(s).

E
C
O
N
O
M
I
E
In 2007 wordt er een gunstige economische groei van 3% BBP verwacht (ministerie van financiën). Dit economische herstel biedt mensen meer kans op de arbeidsmarkt. Daarom zal het aantal banen in 2007 volgens prognoses van het CPB ruim toenemen en zal de werkloosheid dalen.

De inflatie is momenteel in Nederland laag. De inflatie zal in 2007 stijgen met 1,5% en de particuliere consumptie zal toenemen met 2%. Daarbij zal ook de loonstijging met 2% stijgen (ministerie van financiën).

Door het aantrekkende economische klimaat, stijgt de vraag naar optische artikelen. Vraagstijging kan te maken hebben met de aanschaf van meerdere artikelen tegelijk of een kortere gebruiksduur van de artikelen. Verwachtingen in de toekomst zijn dus positief. De omzet zal waarschijnlijk blijven toenemen mede doordat de vergrijzing groter wordt en omdat een bril noodzakelijk is en daarom minder conjunctuurgevoelig (Rabobank Cijfers & Trends, maart 2007).

S
O
C
I
A
L
-
C
U
L
T
U
R
E
L
Nederland telt op 17 april 2007 16.367.325 inwoners. Het aantal inwoners en de verdeling naar leeftijd, zijn de laatste jaren erg veranderd. Zo is de bevolking sinds 1950 ongeveer met 6 miljoen toegenomen (cbs.nl). Daarbij is de laatste jaren het aantal jongeren geleidelijk afgenomen en het aantal ouderen toegenomen. De afname van het aantal jongeren valt te wijten aan de latere leeftijd waarop vrouwen zwanger worden. Ook is het kindertal lager dan voorheen met 1,7 (rivm.nl).

Daarentegen is het aantal ouderen toegenomen, ook wel de vergrijzing genoemd. De oorzaken hiervan liggen hem o.a. in de hogere levensverwachting en de zogenoemde naoorlogse 'baby boom'. In de toekomst wordt een nog grotere stijging verwacht van het aantal ouderen (rivm.nl).

Een verdere opvallende trend op het gebied van de sociaal-culturele factor is de cultuur t.o.v. een bril. Consumenten hechten steeds meer waarde aan een bril. Dit geldt zowel bij een gewone bril als bij een zonnebril. Daarbij worden in lijn met de ontwikkelingen op het modegebied steeds meer zonnebril collecties op de markt gebracht (Rabobank Cijfers & Trends, maart 2007).

De cultuur t.o.v. brillen is door de jaren heen veranderd. Waar er nu een breed en modieus aanbod aan brillen is, was er vroeger veel minder keuze. Brillen waren lelijk en groot en pasten vaak niet in het modebeeld. Nu kunnen brillen hip en modern zijn, en ook omdat ze niet zo duur meer zijn als vroeger kunnen de meest uiteenlopende kleuren en vormen opgezet worden.

Ook wat betreft de glazen is er veel veranderd. De modernste technieken maken het mogelijk glazen zo dun mogelijk te slijpen. Ook kunnen brillenglazen ontspiegeld worden. Klanten stellen nu steeds

meer eisen aan het technische aspect van een bril. Iemand met een hoge sterkte die vroeger ‘jampot glazen’ had, kan tegenwoordig veel dunnere glazen krijgen.

Een belangrijk verschil op dit gebied is ook te zien wanneer er een vergelijking gemaakt wordt met Duitsland. Duitsers besteden meer geld aan een bril, en vooral aan de glazen. Duitsers willen eerder en liever een kwaliteitsproduct dan Nederlanders. Nederlanders daarentegen willen liever dat de bril er mooi en modieus uitziet en dat de bril niet al te duur is.

T Bolhuis en Simons (1999) constateren verschillende veranderingen in de samenleving en in het
E bedrijfsleven. Deze veranderingen veroorzaken een permanente behoefte aan leren. De veranderingen
C gaan over op een verschuiving naar een kennismaatschappij en daarbij ook de vraag naar
H kwaliteitsproducten, en dus niet meer naar massaproductie.

O Bij deze veranderingen speelt internet een hele grote rol. Internet dat de laatste jaren zo in opkomst is
L geweest, is niet meer weg te denken bij het hedendaagse zakendoen. Er wordt ook wel eens gesproken
O van een digitale revolutie. Dit heeft veel invloed op het leven van de mens.

G Ook bedrijven benutten veel kansen die het internet biedt. Ze onderhouden contacten met de
I leveranciers en klanten (e-business) en verkopen in sommige gevallen ook producten en diensten via
E het internet (e-commerce) (Shaffey, 2007). Zo worden er in de optiekwereld door verschillende
optiekzaken via internet contactlenzen aangeboden. Ook is het soms mogelijk om online een afspraak
te maken voor een oogmeting, een stukje service. Bedrijven moeten tegenwoordig dus niet alleen
kennis hebben van de markt waarin ze opereren, maar moeten zich ook kunnen inleven in wat de
online-klanten willen (Constantinides & Geurts, 2005). De opkomst van internetwinkels kan een
bedreiging zijn voor de hedendaagse opticiens.

Hoe de ontwikkeling van internet in de toekomst zich zal manifesteren is voor velen de vraag.
Volgens Taylor (2002) komt er een tweede “e-learning golf” aan. Veel wetenschappers voorspelden
enkele jaren geleden een wireless fidelity. Iets waarmee draadloos internet mogelijk wordt gemaakt.
Wanneer organisaties kunnen inspringen op nieuwe technologische veranderingen, zou het kunnen
gebeuren dat ze de concurrentie een stapje voor zijn.

Een andere trend die te bespeuren is op het gebied van technologie volgens Kotler, is maatwerk en
klant gestuurd aanbod. Klanten vragen steeds meer om individuele producten en geen massa werk.
Brillen en of lenzen kunnen eventueel aan deze wensen voldoen.

Ook gaat de technologie steeds verder vooruit op het gebied van brillen en brillenglazen en lenzen. De
laatste technologie op het gebied van brillenglazen heet de wave-front technologie. De nieuwste
ontwikkelingen moeten ervoor zorgen dat mensen nog beter kunnen zien.

O De omgeving is de laatste jaren erg belangrijk geworden. Mensen gaan inzien dat bepaalde dingen erg
M slecht zijn voor het milieu. Daarom wordt er van organisaties verwacht dat ze aan ‘corporate
G governance’ doen. Een onderneming dient op een goede en verantwoorde manier geleid te worden. Er
E zijn gevallen bekend waar dit niet is gebeurd, bijvoorbeeld het Enron schandaal. Dit heeft het
V bedrijfsleven schade toegebracht.

N In Nederland bestaat er de code Tabaksblat. Dit is een gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven.
G Maar niet alleen de Tabaksblat is voldoende om een verantwoorde organisatie te hebben. Er wordt van
organisaties verwacht om een bijdrage te leveren aan goede leefomstandigheden. Zo is bijvoorbeeld
Unilever op veel fronten actief om ook de leefomstandigheden van de mensen te verbeteren. Ook
Fielmann doet aan corporate governance. Elk jaar wordt er een boom geplant voor elke medewerker.
Naast het zich houden aan de verscheidene milieuwetten die er in Nederland zijn, wordt er door veel
organisaties ook een stapje extra gezet in de richting van verantwoord ondernemen. Consumenten
bevestigen dit vaak positief.

W Er gelden veel wetten in Nederland waarvan er velen van toepassing zijn op een optiekzaak. Echter is
 E het een beetje onnodig deze allemaal te noemen. Er is wel een wet die speciale aandacht vereist; deze
 T wet gaat over de productaansprakelijkheid (nuvo.nl). “*Als er schade ontstaat, die veroorzaakt is door*
 E *een gebrekkig product dan kan dat onder de productaansprakelijkheid van de fabrikant of de*
 N *leverancier vallen*”. De laatste 25 jaar is er in de optiekwereld voor zover bekend geen zaak, die met
 productaansprakelijkheid te maken heeft, voor de rechter geweest. Maar toch moeten opticiens altijd
 attent blijven op wat ze verkopen. Het gaat namelijk wel om het oog, waar veel waarde aan gehecht
 wordt door ieder persoon. Optimale zorg en optimale producten zijn dus een vereiste om de wet van
 de productaansprakelijkheid te waarborgen.

5.1.1 Conclusie

Nederland kent een stabiele overheid. Trends die momenteel in Nederland te vinden zijn o.a. de vergrijzing, een economische groei (3% BBP in 2007) en de opkomst van het internet. Deze trends kunnen leiden tot een verhoogde vraag naar optische hulpmiddelen.

Verder is de cultuur t.o.v. brillen veranderd. Brillen zijn modern, glazen worden ontspiegeld en erg dun waardoor een bril in het huidige modebeeld past. Een bril wordt steeds meer ‘customized’ want tegenwoordig kunnen klanten meer dan vroeger, uit tal van vormen en kleuren kiezen.

Als laatste zie je dat bedrijven steeds meer aan corporate governance doen. Dit komt mede door de druk uit de omgeving.

5.2 De industrie

De factoren in de industriële omgeving die voor Fielmann een belangrijke rol spelen, zullen in deze paragraaf worden besproken aan de hand van Porter's Vijfkrachten model (zie bijlage D).

Voordat deze vijf punten aan bod komen, zal eerst de optiekbranche besproken worden. Tot de optiekbranche behoren alle detailhandelondernemingen die de verkoop van optische artikelen aan particulieren als hoofdactiviteit hebben. Ook warenhuizen, supermarkten, drogisterijen, oogartsen en contactlensinstituten zijn actief op deze markt (nederlandoptiek.nl). Echter het meest aan optische artikelen wordt verkocht door de optiekzaken zelf.

In 2005 realiseerden optiekbedrijven een omzet van in totaal 801 miljoen euro (exclusief BTW) (Branches in detail, 2006). Verder telde de optiekbranche bijna 1.150 ondernemingen, die in totaal 1.750 vestigingen exploiteerden, wat goed was voor ruim 5.200 voltijdbanen.

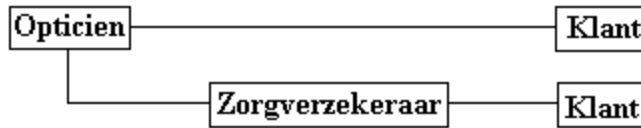
De meeste optiekbedrijven bevinden zich in Limburg en Noord-Brabant. Daarbij is de kans 75% dat een optiekbedrijf in een hoofdwinkelcentra gevestigd is (Branches in detail, 2006). Het aantal inwoners per winkel is gemiddeld 8.210.

P Toetreders van de laatste 5 à 10 jaar zijn aanbieders van lenzen op het internet. Het internet biedt
O talloze mogelijkheden. De kosten van deze lenzen kunnen hier omlaag omdat er o.a. geen
T winkelpersoneel nodig is en er geen bedrijfspand is. Ook is het makkelijk voor veel mensen om
N bijvoorbeeld lenzen via internet te bestellen. Internet is snel en je hoeft er niet voor de deur uit.
T Verder is het erg moeilijk de markt te betreden omdat er al heel veel spelers zijn. Er is veel
I concurrentie en om te kunnen overleven als nieuwkomer moet er met een nieuw concept gekomen
E worden. Dit doet Eyes & More. Naast de brillen die ze verkopen, verkopen ze ook sieraden. Ze
E pakken daarmee een iets andere markt. Het concept is heel duidelijk een enkelvoudige bril kost 75
T euro en een multifocale bril kost 125 euro. Dit zijn altijd dezelfde glazen en iets anders is dan ook niet
O te krijgen. Eyes & More telt nu 16 winkels in Nederland (eyesandmore.nl).
E Een andere reden waarom het niet makkelijk is om de markt te betreden is het gebrek aan vakkundig
R personeel. Hierdoor is het lastiger om een goede optiekzaak op te kunnen zetten. Je moet of
E deskundige mensen bij een ander weghalen, maar dan moet je vaak hoge salarissen betalen of je moet
D ze zelf opleiden. Dit laatste kost ook veel geld. Daarbij hebben de bestaande spelers het voordeel van
E de ervaring die ze hebben en eventuele ketenbedrijven kunnen ook nog eens schaalvoordelen hebben.
R Deze zaken maken het extra moeilijk om de markt te betreden.
S

L Er zijn talloze leveranciers op het gebied van brillenglazen, maar ook op het gebied van brillen. Te
E beginnen bij de brillenglazen zijn de meest bekende A-merk brillenglazen van de merken Hoya,
V Essilor, Rodenstock en Zeiss. De kwaliteit van de glazen ligt zeer dicht bij elkaar maar de onderlinge
E verschillen zitten in de slijptechnieken maar ook andere technische elementen kunnen verschillen van
A elkaar. Overige leveranciers zijn o.a. Seiko, Hoc, Nikon en diverse huismerken.
N De markt bestaat uit veel leveranciers. Vroeger hadden deze leveranciers veel macht omdat zij de prijs
C van een glas bepaalden. Echter tegenwoordig ligt de macht veel meer bij de opticiens. Dit valt te
I wijten aan de toename in ketenbedrijven. Ketenbedrijven kunnen groot inkopen omdat er natuurlijk
E ook meer glazen verkocht worden. Dit maakt de onderhandelingspositie voor de ketenbedrijven
R gunstig. Kortingen kunnen worden afgedwongen wanneer er grote hoeveelheden worden gekocht.
S Echter wanneer deze kortingen niet verkregen worden is het makkelijk om over te stappen naar een
andere leverancier, er zijn er toch meerdere.
Ook zijn er veel leveranciers van brillen zoals Gucci, Prada, S. Oliver, Mexx, D&G, enz. Hier bepalen
ook de leveranciers de prijs van het montuur. Montuurleveranciers hebben over het algemeen iets
meer macht dan leveranciers van glazen. Dit komt door het feit dat merkmonturen minder vervangbaar
zijn dan merkgelazen. Als een klant een Gucci bril wil, dan mag het geen Armani zijn. Bij de glazen
zijn klanten echter vaak minder bewust van het merk.

A Wanneer de supply chain van een willekeurige opticien in kaart wordt gebracht, valt op dat er twee
F soorten klanten zijn. Bij de ene klant zit de zorgverzekeraar tussen en bij de andere klant niet (zie
N figuur 5).

M ■■ Figuur 5: Het laatste deel van de supply chain



De vraag of een zorgverzekeraar nu echt een klant is, is twijfelachtig. Een zorgverzekeraar is natuurlijk niet degene die in de winkel komt om een bril te kopen en ook niet degene die vraagt om service. Maar een zorgverzekeraar is wel een hele belangrijke ‘tussenpost’ om klanten te werven en aan je te binden. Door middel van contracten die opticiens hebben met zorgverzekeraars, beogen beide partijen klanten te werven. Beide partijen hebben hier baat bij omdat het een extra bron van inkomsten kan zijn. Ook de assistent bedrijfsleider erkent dat goede afspraken met zorgverzekeraars belangrijk zijn voor de omzet. Het is volgens hem op het moment een trend in de optiekmarkt.

De strategie die een opticien aanneemt richting de zorgverzekeraar kan een boel nieuwe klanten opleveren. Bij deze strategie betaalt de opticien in sommige gevallen zelf wat bij, zodat het lijkt alsof klanten de bril helemaal vergoed krijgen van de zorgverzekeraars. Natuurlijk is niet elke zorgverzekeraar bij een opticien aangesloten of andersom, en kan niet elke klant gebruik maken van een desbetreffende aanbieding van een zorgverzekeraar. Deze klanten die dus rechtstreeks in contact staan met de opticien, kunnen verdeeld worden in segmenten. Bij klanten waartussen een zorgverzekeraar staat, is het niet nodig om een segmentatie toe te passen. Deze klanten vallen onder een soort massa markt omdat de belangrijkste indicator de zorgverzekeraar is. Tevens krijgen deze klanten vaste standaard pakketten waardoor ze weinig keuze hebben en daarom niet objectief geoordeeld kan worden naar de werkelijke wensen.

Verder kan er gezegd worden dat afnemers (consumenten) veel macht hebben. Er zijn namelijk veel opticiens waardoor er makkelijk van opticien gewisseld kan worden. Klanten kunnen op die manier veel druk uitoefenen op opticiens. Zo kan de prijs bijvoorbeeld omlaag gaan, maar bepalen klanten voor een deel ook wat de collectie is. Want is de collectie bij een bepaalde opticien niet mooi, dan gaan ze toch naar een ander.

Als laatste moet er opgemerkt worden over klanten dat 75% van de consumenten een vaste optiekzaak heeft. Wanneer een klant eenmaal gewonnen is, dan komt hij of zij hoogstwaarschijnlijk wel terug.

S In dit onderdeel gaat het over eventuele vervangingen van een bril of lenzen. Eigenlijk zijn brillen en
U lenzen al substituten van elkaar, maar omdat elke opticien ze samen aanbiedt worden ze hier ook
B samen genomen. Een ander substituuat van brillen en lenzen wordt hieronder beschreven.

T Ooglaseren en andere oogcorrecties zijn tegenwoordig erg in. Ongeveer 25.000 mensen laten per jaar
I hun ogen laseren. Oogcorrecties zijn ervoor bedoeld om de afhankelijkheid van brillen en
T contactlenzen te verminderen. Er zijn talloze verschillende behandelmethoden die elk beogen mensen
U goed te kunnen laten zien zonder bril of contactlenzen.

E Echter is niet iedereen geschikt voor elke behandeling. Sterkte, hoornvliesafwijkingen en andere
N zaken zijn bepalend of een bepaalde techniek kan worden toegepast. Zo is de techniek die
LASEK/PRK genoemd wordt alleen geschikt voor oogafwijkingen niet groter dan +5 dioptrieën of -11
dioptrieën eventueel gecombineerd met een hoornvliesafwijking tot 4 dioptrieën. Naast de sterkte
spelen ook de pupildiameter in schemertoestand, de gebruikte apparatuur, de vorm en dikte van het
hoornvlies en persoonlijke voorkeuren een rol bij de keuze van een behandeling. (ooglasertrefpunt.nl).
Ooglaseren kent veel voordelen zoals het ‘nooit’ meer hoeven dragen van een bril of lenzen. Daarbij
duurt de operatie heel kort en is het pijnloos. De nadelen van oogcorrecties zijn dat het ten eerste veel
geld kost. Ook zitten er risico’s aan verbonden wanneer een ooglaserbehandeling wordt uitgevoerd
door een minder gerenommeerd bedrijf. Dit zie je vaak wanneer mensen hun ogen laten laseren in
landen als Turkije. Wanneer mensen dan weer terug zijn in eigen land, is de nazorg moeilijk
uitvoerbaar en weten mensen niet waar ze terecht moeten.

B Zoals in de inleiding staat vermeld, zijn er ongeveer 1.750 optiekvestigingen in Nederland. Van die
R 1.750 optiekvestigingen hebben er veel een commercieel samenwerkingsverband waarbij elke
A vestiging dezelfde uitstraling heeft. Enkele commerciële samenwerkingsverbanden met meer dan 100
N verkooppunten zijn Hans Anders en Pearle. Andere samenwerkingsverbanden die tussen de 25 en 100
H vestigingen hebben zijn o.a. Specsavers en de oogmerk opticien.

C De optiekmarkt wordt gekenmerkt door veel concurrentie. Prijzen staan al jaren onder druk. Dit komt
O door de concurrentie tussen opticiens die lage prijzen aanbieden. Deze lage prijzen worden vooral
N aangeboden door ketenbedrijven. Zo was er in 2002 een 'brillenoorlog' tussen Specsavers en
C Fielmann waarbij er brillen over de toonbank vlogen voor 1 eurocent.

U De basis van de concurrentie is de prijs. Zoals hierboven reeds beschreven staat, staan prijzen erg
R onder druk. Dit komt omdat mensen overal het soort gelijke product kunnen kopen en daarom de prijs
E doorslaggevend is (Christensen, 1997, p.118). Echter zijn betrouwbaarheid en gemak ook belangrijke
N punten die zeker meewegen in de concurrentie.

I Specsavers is de grootste opticienketen in particulier bezit en heeft winkels in meerder landen. In het
E Verenigd Koninkrijk is Specsavers marktleider met een marktaandeel van meer dan 30% en 550
winkels (specsavers.nl). De oprichters van het bedrijf streefden naar een breed assortiment met daarbij
brillen voor iedereen tegen een betaalbare prijs. De sterke kant van Specsavers is dat ze zo door hun
grootte een sterke inkoopkracht hebben.

Een andere grote speler in de Nederlandse optiekmarkt is zoals gezegd Hans Anders. Met 250 winkels
is deze opticien de grootste van Nederland. Ook beweert Hans Anders de goedkoopste opticien te zijn
(hansanders.nl). Dit is bijvoorbeeld terug te vinden in het aanbod aan monturen. Elk montuur heeft de
prijs van 35 euro, zelfs een titanium bril. Hans Anders wil dat elk montuur voor iedereen betaalbaar is
en maakt veel reclame op televisie. Dit is een sterk punt omdat veel mensen Hans Anders kennen.

De derde grote opticien is Pearle. Pearle staat bekend om zijn vakmanschap, dit willen ze ook graag
naar voren brengen in de talloze reclames die ze maken. Zo zijn Pearle opticiens vakbekwaam, eerlijk,
toegewijd, hulpvaardig, vooruitziend en innoverend (pearl.nl). Of dit inderdaad het geval is, is
moeilijk te zeggen. Ze geven 2 jaar garantie op brillen en geven een beperkte omruilgarantie. Ze doen
er dus wel alles aan om de service en kwaliteit optimaal te houden. Het sterke punt van Pearle is dat ze
uit de bus komen als goede en vakbekwame opticiens. Mensen zullen daarom eerder vertrouwen
hebben in een opticien als Pearle. Pearle bestaat ook geruime tijd in Nederland, het is dus een begrip.

Of je nu een kleine ondernemer bent of een grote keten bent, overleven moet hoe dan ook gebeuren.
De eis is goed te luisteren naar de behoeften van de klant waardoor de kans op overleven vergroot
wordt. Helemaal nu er in de toekomst waarschijnlijk meer oudere mensen een bril nodig hebben is
deze eis nog meer noodzakelijk omdat oudere mensen over het algemeen meer oogproblemen kennen
dan jongeren waardoor een behoefte-analyse noodzakelijk is.

Andere concurrenten zijn internet-aanbieders en andere aanbieders dan optiekkzaken die tevens brillen
verkopen. Echter deze concurrentie is niet zo hevig omdat het bij de internet-aanbieders alleen maar
gaat om lenzen en lenzenvloeistof. Bij bijvoorbeeld de Hema of het Kruitvat worden ook leesbrillen
aangeboden, maar deze wegen niet op tegen de kwaliteit en de vakkundigheid van de leesbrillen die te
koop zijn bij de opticien. Daarom hoeft de opticien niet bang te zijn voor deze minimale concurrentie.

5.2.1 Conclusie

Het is moeilijk de optiekmarkt te betreden. Met een nieuw concept, zoals internet-aanbieders, heb je
als nieuwkomer de grootste kans van slagen. Er moet namelijk opgebokst worden tegen de grote
bestaande ketenbedrijven. Deze ketenbedrijven hebben veel macht. Omdat ze groot zijn kunnen ze
ook groot inkopen en hierdoor veel korting afdwingen voor bijvoorbeeld glazen. Macht ligt hierdoor
bij de opticiens (ketens).

Verder hebben klanten de meeste macht. Omdat de concurrentie groot is en er veel aanbieders zijn,
kunnen klanten makkelijk switchen van opticien. Grote opticiens in Nederland zijn o.a. Hans Anders,
Specsavers en Pearle. Bij de concurrentie draait het vooral om de prijs, maar in sommige gevallen zijn
gemak (convenience) en betrouwbaarheid (reliability) ook erg belangrijk (Christensen, 1997, p. 118).
Een andere bedreiging voor de optiekbranche is de opkomst van de oogcorrecties. Door deze nieuwe
techniek wordt het mogelijk gemaakt mensen voorgoed van hun bril te verlossen.

5.3 Het consumentenonderzoek

Het is belangrijk in het kader van dit onderzoek om te kijken naar het consumentengedrag. Omdat er in 2005 al een uitgebreid consumentenonderzoek is gedaan, was het ditmaal overbodig om opnieuw het consumentengedrag in kaart te brengen.

Uit het consumentenonderzoek 2005 komt naar voren dat er 41 euro gemiddeld aan brillen wordt besteed per jaar per persoon. In 2005 lag het totaal van consumptieve bestedingen op ongeveer 368.895 miljoen euro (cbs.nl). Dit betekent dat er totaal gemiddeld 23.000 euro per jaar per persoon geconsumeerd wordt. (cbs.nl). Ook is er onderzoek gedaan naar wat nu de beste prijzen zijn voor brillen met als doel het creëren van een prijs waar zo weinig mogelijk mensen bezwaar tegen hebben.

Aan dit onderzoek deden er in totaal 212 mensen mee. De respondenten zijn op verschillende plaatsen geënquêteerd (zie bijlage H/I). De meeste respondenten zijn van het UWV (17,9%), gevolgd door respondenten uit het centrum van Enschede (17,0%) en daarna studenten die via de mail aangeschreven zijn (15,1%). De overigen betroffen 50%.

Van de 212 respondenten was 47,2% een man en 51,9% een vrouw (zie bijlage H/II). Dit vormt samen geen 100% omdat 2 respondenten geen leeftijd hebben ingevuld, dus 0,9% ontbreekt.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 35,36 jaar (zie bijlage H/III). De jongste persoon die mee heeft gedaan aan de enquête was 12 jaar en de oudste was 78 jaar. De leeftijdsgroepen worden verder verdeeld in 4 groepen. De eerste groep is van 0 t/m 20 jaar, de tweede van 21 t/m 40 jaar, de derde groep van 41 t/m 64 jaar en de laatste groep is 65-plus.

Aan de hand van deze verdeling worden de volgende percentages gecreëerd: de eerste groep telt 21,8%, de tweede groep 43,6%, de derde groep 27% en de laatste groep telt 7,6% (zie bijlage H/IV).

Het gemiddelde inkomen is modaal met 46,2%. Onder modaal werd 82 keer aangekruist en is 38,7% en boven modaal is 12,7% van het totaal (zie bijlage H/V). Vijf respondenten vulden geen inkomen in. Het boven modale inkomen werd bijna alleen door mannen ingevuld (zie bijlage H/VI).

Nu de algemene vragen van de enquête besproken zijn zoals leeftijd, geslacht en inkomen, zal er overgegaan worden op de specifieke vragen richting de optiekbranche. Als eerste werd gevraagd of er wel of geen bril/lenzen worden gedragen. Daarbij was 62,7% wel bril- of lens- dragend en 37,3% niet (zie bijlage H/VII). Dit komt overeen met het percentage bril- of lens- dragende in het consumentenonderzoek 2005. Hier draagt 64% een bril of lenzen en 36% niet.

De mensen die een bril of lenzen dragen moesten vervolgens een vraag invullen die de niet bril- of lenzen-dragers niet hoefden in te vullen. Het resultaat van deze vraag was dat van de bril- en lenzen-dragers 71,6% een vaste opticien heeft, 14,9% geen vaste opticien heeft en bij 10,4% van de respondenten bepaalt de zorgverzekeraar naar welke opticien er wordt gegaan. 3% van de ondervraagden heeft een ander antwoord ingevuld (zie bijlage H/VIII).

Wederom is er een verband te vinden met het consumentenonderzoek van 2005. Hier werd aangegeven dat 76% een vaste optiekzaak had en 24% niet. Zorgverzekeraars kwamen in dit onderzoek niet naar voren. Echter blijkt dat de mensen die een vaste optiekzaak hebben vrijwel hetzelfde percentage aanhouden dan die van het consumentenonderzoek in 2005, maar bij de mensen die geen vaste optiekzaak hebben is het een stuk minder. Dus de zorgverzekeraar is wel bepalend.

Vervolgens werd er weer aan iedereen gevraagd wanneer men een bril of lenzen zou kopen, welk van de vier samengestelde pakketten dan de voorkeur zou krijgen. Pakket 1 was het pakket dat aansloot bij opticien Pearle, pakket 2 bij opticien Hans Anders, pakket 3 bij opticien Fielmann en pakket 4 bij opticien Specsavers. Echter wisten de respondenten niet dat het om deze opticiens ging. De informatie die in de pakketten staat is objectief verkregen via de websites van de desbetreffende opticiens. Voor pakket 1 werd 40 keer gekozen wat 18,9% betrof, pakket 2 betrof 21,7%, pakket 3 38,2% en pakket 4 21,2% (zie bijlage H/IX). De meeste mensen kozen dus voor opticien Fielmann, daarna Hans Anders, vervolgens Specsavers en toen Pearle zonder direct te weten dat het om deze optiekzaak ging.

De volgende vraag van de enquête werd gesteld in het kader van de reden waarom er voor een bepaald pakket werd gekozen. Voor de meeste mensen was de service de belangrijkste reden om voor een opticien te kiezen, daarna de kwaliteit en daarna het contract met de zorgverzekeraar (zie bijlage H/X).

Echter is het belangrijker en interessanter om de resultaten van deze vraag in verband te brengen met de voorgaande vraag, dus het pakket met de reden verbinden. Deze koppeling is erg van belang en ook met opzet zo gesteld omdat de reden waarom mensen voor een bepaalde opticien hebben gekozen, niet naar voren is gekomen in het consumentenonderzoek van 2005. Daar zijn wel redenen naar voren gekomen maar niet gekoppeld aan een bepaalde opticien. In dit onderzoek is dat wel gedaan en hieronder zijn de resultaten te vinden.

■ **■** Figuur 6: Kruistabel voor twee variabelen uit het onderzoek

		Reden							
		2 brillen voor de prijs van 1	Service	Keuze aan monturen	Voordelig	Kwaliteit	Tweede bril gratis	Contract met zorgverzekeraar	Anders
Pakket	Pakket 1	4 (10%)	6 (15%)	1 (2,5%)	3 (7,5%)	10 (25%)	7 (17,5%)	9 (22,5%)	- 40
	Pakket 2	1 (2,2%)	9 (19,6%)	6 (13,0%)	8 (17,4%)	7 (15,2%)	-	15 (32,6%)	- 46
	Pakket 3	1 (1,2%)	35 (43,2%)	14 (17,3%)	4 (4,9%)	25 (30,9%)	-	1 (1,2%)	1 (1,2%) 81
	Pakket 4	12 (26,7%)	6 (13,3%)	-	7 (15,6%)	10 (22,2%)	1 (2,2%)	7 (15,6%)	2 (4,4%) 45

Pakket 1 is vooral gekozen om de kwaliteit en het contract met de zorgverzekeraar. Service werd met 15% ook regelmatig gekozen. De redenen waarom er voor pakket twee is gekozen is omdat er een contract met de zorgverzekeraar is (32,6%). De service, voordelig, kwaliteit en keuze aan monturen werden opeenvolgend gekozen. Opticien drie is vaak verkozen vooral om zijn service en daarna om de kwaliteit (43,2% om 30,9%). Ook de keuze aan monturen scoorde hoog met 17,3%. De laatste opticien werd het meest gekozen om de 2 brillen voor de prijs van 1. Ook de kwaliteit speelde hier vaak een rol. In figuur 7 zijn de bevindingen kort en schematisch uiteengezet.

■ **■** Figuur 7: Reden voor keuze opticien

Opticien	Reden 1	Reden 2 (eventueel)
Pearl	Kwaliteit	Contract met zorgverzekeraar
Hans Anders	Contract met zorgverzekeraar	-
Fielmann	Service	Kwaliteit
Specsavers	2 brillen voor de prijs van 1	Kwaliteit

Als laatste moesten de respondenten 5 elementen rangschikken van meest belangrijk naar minst belangrijk. Het ging om de kwaliteit, de service de 2^e bril gratis, voordelige prijs en contract met de zorgverzekeraar. In figuur 8 zijn de resultaten te vinden. Er moet bij verteld worden dat enkele data ontbraken. Dit komt doordat de enquêtes niet altijd voldoende zijn ingevuld. Echter deze ontbrekende data zijn niet meegenomen in de onderstaande tabel. De percentages zijn gebaseerd op de data die wel aanwezig waren. Door de afronding is het mogelijk dat deze percentages samen niet helemaal 100 zijn.

■ **■** Figuur 8: Van meest belangrijk naar minst belangrijk

	Kwaliteit	Service	2 ^e bril gratis	Contract met zorgverzekeraar	Voordelige prijs
Meest belangrijk (1)	59,7%	16,5%	5,7%	11,4%	12,0%
Belangrijk (2)	23,7%	44,3%	7,2%	9,5%	15,3%
Redelijk belangrijk (3)	8,5%	22,6%	10,0%	19,5%	38,3%
Niet belangrijk (4)	4,7%	9,9%	22,0%	33,3%	27,8%
Minst belangrijk (5)	3,3%	6,6%	55,0%	26,2%	6,7%

Uit deze tabel kan de meest voorkomende volgorde van rangschikken worden gehaald. Kwaliteit staat op de eerste plaats, gevolgd door service, voordelige prijs, contract met zorgverzekeraar en 2^e bril gratis. Opvallend is dat hieruit blijkt dat mensen de kwaliteit erg belangrijk vinden, maar mensen niet in de voorafgaande vraag met zoveel procent gekozen hebben voor kwaliteit. Hier is misschien een

discrepancie te ontdekken, mensen willen graag kwaliteit maar de reden dat ze voor een bepaalde opticien kiezen laat toch een ander kwaliteitsbeeld zien.

De Fielmann medewerkers hebben goed ingeschat wat belangrijk is voor klanten. Tijdens het interview met de medewerkers, gaf bijna iedereen aan dat de kwaliteit en de service het belangrijkste voor klanten zouden zijn. Dit komt overeen met de resultaten in figuur 8.

Wanneer er gekeken wordt naar leeftijdsgroep en naar keuze van pakket, worden er weinig uitschieters geconstateerd (zie bijlage H/XI). Dit geldt ook voor de plaats waar de enquête is afgenomen (zie bijlage H/XII). Bijna overal scoort Fielmann het meeste, dit is logisch omdat ook de meeste mensen voor pakket 3 hebben gekozen. Echter waar de enquêtes in de Fielmann winkel zijn afgenomen, valt er een hoger percentage voor pakket 3 te bespeuren. Maar liefst 75%.

De enquêtes die gehouden zijn op het winkelcentrum Deppenbroek, wijken tevens af van het gemiddelde. 44,8% koos voor pakket 4 en maar 24,1% voor pakket 3.

Voor de leeftijdsgroepen is opvallend dat de mensen tussen de 41 en 64 het meest kozen voor pakket 4, dus Specsavers. Dit resultaat is misschien in verband te brengen met het feit dat deze leeftijdscategorie toe is aan een leesbril. Specsavers biedt twee brillen aan voor de prijs van één. Dit zou eventueel de reden kunnen zijn dat deze leeftijdsgroep hiervoor kiest.

Mensen die geen vaste opticien hebben laten zich vaak leiden door een voordelige prijs. Wanneer er geen vaste opticien ingevuld wordt, wordt er het meest gekozen voor pakket 3 (Fielmann) (zie bijlage H/XIII). Mensen die naar een opticien gaan omdat ze een vergoeding krijgen van de zorgverzekeraar gaan het meest naar Hans Anders of Specsavers (zie bijlage H/XIII).

Opmerking bij respondenten 65+

Oudere mensen werken niet meer, die zijn met pensioen. Ook zullen oudere mensen minder snel te vinden zijn in het centrum van Enschede. Oudere mensen zijn eerder moeilijk te bereiken dan jongere mensen en zullen om dat soort redenen minder snel de stad in gaan. Ook hebben oudere mensen niet altijd een emailadres. Internet is van de laatste tijd, en dus na hun generatie. Dit maakt het moeilijk ouderen te enquêteren.

Daarentegen is er wel alles aan gedaan om een voldoende en representatieve groep 65-plussers te krijgen. Onder anderen is er in verzorgingstehuizen twee maal afwijzend gereageerd op het verzoek de bewoners te enquêteren.

5.3.1 Conclusie

Er deden in totaal 212 mensen mee aan de enquête. Op verschillende manieren is er geënuquéteerd, zoals via de mail, op het UWV-kantoor en in centrum van Enschede. Er deden iets meer vrouwen aan de enquête mee en de gemiddelde leeftijd was 35 jaar.

62,7% van de mensen draagt een bril of lenzen waarvan 71,6% een vaste opticien heeft. Pakket 3 (Fielmann) werd het meest gekozen omdat het de beste service zou bieden. Verder vonden de geënuquéteerden de kwaliteit in het algemeen ook erg belangrijk. De tweede bril gratis wordt vaak als minst belangrijk gezien.

Hoofdstuk 6 De SWOT-analyse en de confrontatiematrix

In dit onderdeel zal eerst een SWOT analyse worden gemaakt, deze zal de kernpunten van de externe en de interne analyse samenbrengen, door sterke en zwakke kanten van Fielmann te noemen en door de kansen en de bedreigingen in de omgeving van Fielmann te noemen. Na deze SWOT-analyse zal er een confrontatiematrix worden opgesteld. De punten in de SWOT-analyse fungeren als uitgangspunt voor de confrontatiematrix. Deze confrontatiematrix brengt de hoofdaandachtspunten naar voren.

6.1 Input voor de SWOT-analyse

Nu beide hierboven genoemde analyses zijn uitgevoerd, kunnen verscheidene aandachtspunten naar voren gehaald worden, die op hun beurt input kunnen geven voor de SWOT-analyse.

Geconcludeerd kan worden dat Fielmann een aantal erg sterke punten heeft. Zo biedt Fielmann goede service en daarbij ook een goede kwaliteit (zie figuur 6). De goede service komt voort uit de garanties die Fielmann allemaal biedt, zoals de drie jaar kwaliteitsgarantie. De goede kwaliteit komt o.a. voort uit de uitgebreide kwaliteitscontrole en de vele kwalitatief hoogwaardige producten die Fielmann verkoopt.

Omdat Fielmann een interne eigen opleiding geeft, en daarbij telkens bijscholingen aan al het personeel geeft, kan gesteld worden dat medewerkers goed geschoold zijn. De hoogwaardige interne opleiding voor iedere medewerker, is dus ook een sterk punt van Fielmann. Als laatste moet als sterk punt het grote inkoopvoordeel benadrukt worden. Doordat Fielmann zo groot is, kunnen ze bij leveranciers kortingen afdwingen en groot inkopen. Hierdoor brengt Fielmann de prijs van de producten omlaag en garandeert zelfs de voordeligste aanbieder te zijn.

Mindere kanten zijn ook te vinden bij Fielmann. Uit de enquête komt naar voren dat relatief veel mensen zich laten leiden door de vergoedingen die de zorgverzekeraar biedt wanneer ze een bril gaan kopen. Fielmann heeft geen contracten met zorgverzekeraars. Mensen krijgen wel een vergoeding, maar deze kan vaak niet tippen aan de complete vergoedingen die andere opticiens bieden die wel een contract hebben. Een andere zwakte die geconcludeerd kan worden is de traagheid van beslissingen die genomen worden. Dit valt te wijten aan de hiërarchische organisatie die Fielmann is. Bijna alle beslissingen moeten door het hoofdkantoor in Hamburg genomen worden. En daarbij hebben deze mensen vaak minder kennis van de Nederlandse markt dan de mensen op het hoofdkantoor in Nederland. Er kan niet spontaan op invloeden uit de omgeving worden gereageerd want daarvoor is altijd toestemming nodig van het hoofdkantoor in Hamburg.

Fielmann wil in Nederland graag groot worden. Op middellang termijn moeten er 50 winkels komen. Echter maakt Fielmann maar heel weinig reclame. Weinig mensen weten dan ook wie Fielmann is en waar Fielmann voor staat. Het enige dat mensen in de winkel brengt is via mond op mond reclame, of wegens goede ervaring, maar niet door reclamespotjes op tv.

Een andere zwakte die hiermee verband houdt is dat Fielmann te weinig vestigingen in Nederland heeft. Meer vestigingen zorgen voor meer omzet en meer naamsbekendheid. Met meer vestigingen kan het hogere doel van de Fielmann ook nagestreefd worden, namelijk de grootste te worden en daarbij de voordeligste te zijn.

Fielmann heeft geen duidelijke uitstraling. Ze zijn de goedkoopste, maar bieden ook de beste kwaliteit aan. Dit gaat toch vaak niet samen? Daarbij zijn er ook veel andere opticiens die de goedkoopste willen zijn, denk aan Specsavers en Hans Anders. Fielmann komt dus als laatste op een bestaande markt met veel opticiens die de voordeligste willen zijn. Een ander segment pakken zou dan geen verkeerd idee zijn, tenzij Fielmann het beter kan doen dan zijn concurrenten. Maar dan zou Fielmann toch eerst groter moeten worden.

De laatste zwakte is de garantie die Fielmann heeft om altijd de voordeligste te zijn. Dit kost veel moeite om waar te kunnen maken. Deze moeite kan ook in andere zaken worden gestoken. Het belangrijkste is dat klanten weten dat ze goedkoop kopen bij Fielmann, en dat het bedrag dat ze moeten betalen ook een faire prijs is. Klanten mogen natuurlijk vergelijken, maar zullen terug komen bij Fielmann omdat deze prijzen echt de voordeligste zijn. Alleen als een andere opticien af een toe een actie heeft, dan kan het zijn dat Fielmann voor dat ene product even niet de goedkoopste is. De vraag is of dit erg is en klanten kan kosten? Hieronder staan de sterktes en zwaktes op een rij.

■ ■ Figuur 9: Sterktes en Zwaktes

Interne sterktes	Interne Zwaktes
- Garanties / Service	- Geen contract met de zorgverzekeraar
- Kwaliteit	- Hiërarchisch bedrijf, beslissingen nemen gebeurt traag
- Groot inkoopvoordeel	- Amper reclame
- Hoogwaardige interne opleidingen	- Weinig vestigingen in Nederland
	- Geen duidelijke uitstraling naar klanten
	- Altijd de voordeligste willen zijn

De tweede conclusie die getrokken kan worden is over de externe omgeving, waar de kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse van toepassing zijn. Om te beginnen met de kansen is er als eerste een economische groei geconstateerd. Mensen hebben dus meer te besteden waardoor het kan zijn dat men meer geld uitgeeft aan een bril of lenzen. Meer uitgaven van de klant betekent een hogere omzet voor Fielmann. Een andere kans is dat de vergrijzing toeslaat. Dit is interessant omdat mensen op oudere leeftijd vaak allemaal een bril nodig hebben i.v.m. bijziendheid. Ook andere optische hulpmiddelen zouden meer verkocht kunnen worden aan oudere mensen zoals lopen.

Verder hechten consumenten steeds meer waarde aan merkproducten. Zo kan het zijn dat merkmonturen en/of glazen meer verkocht kunnen worden in de toekomst. Daarbij wordt de kwaliteit door consumenten erg belangrijk geacht. Uit de enquête kwam naar voren dat bijna 60% van de respondenten kwaliteit als meest belangrijke reden acht. Dit kan een kans zijn voor Fielmann om hierop in te spelen. Als laatste maar zeker niet onbelangrijk zijn de mogelijkheden die het internet te bieden heeft. Opticiens kunnen op deze mogelijkheden inspelen om in de toekomst niet achter de feiten aan te hoeven lopen. Een stuk service kan aangeboden worden via het internet waarbij Fielmann op het internet een bekende naam zal hebben.

Nu de kansen besproken zijn, resten nog de bedreigingen. Momenteel zijn de concurrenten die een contract hebben met de zorgverzekeraar een bedreiging. Deze opticiens hebben sinds 2006, toen het zorgstelsel veranderd is, afspraken gemaakt omtrent brillen en lenzen met zorgaanbieders. Deze opticiens genieten veel klanten. Een andere bedreiging voor Fielmann is het gebrek aan vakkundig personeel. Wil Fielmann groeien in Nederland, dan zullen ze vakkundig personeel moeten werven. De arbeidsmarkt is krap dus dit kan een bedreiging zijn.

De volgende bedreiging is de opkomst van oogcorrecties. Het aantal ooglaserklinieken stijgt en zelfs in ziekenhuizen willen ze ooglasercorrecties aanbieden. Oogcorrecties kunnen een vervanging zijn van een bril indien de oogcorrecties goed uitgevoerd worden.

Een andere bedreiging zijn de grote Nederlandse ketenbedrijven. Deze ketens willen allemaal de markt veroveren en de grootste speler worden. Zo heerst er dus een felle concurrentiestrijd waardoor kleinere spelers de dupe kunnen worden. Voorbeelden van deze ketenbedrijven zijn Hans Anders, Specsavers en Pearle. Deze opticiens hebben meer naamsbekendheid in Nederland dan Fielmann heeft. Het probleem daarbij is ook nog eens dat veel van deze ketenbedrijven de goedkoopste willen zijn, een strategie die Fielmann ook wil aannemen, dit is moeilijk. Hieronder staan de kansen en bedreigingen.

■ ■ Figuur 10: Kansen en Bedreigingen

Externe kansen	Externe bedreigingen
- Mogelijkheden die het internet te bieden heeft	- Concurrenten die een contract met een zorgverzekeraar hebben
- Vergrijzing	- Gebrek aan vakkundig personeel op de Nederlandse markt
- Consumenten hechten steeds meer waarde aan merkproducten	- Opkomende markt van oogcorrecties zoals laseren
- Kwaliteit wordt door consument erg belangrijk gevonden	- Grote Nederlandse ketenbedrijven die de goedkoopste willen zijn
- Economische groei	

6.2 De SWOT-analyse

Het kader van deze SWOT-analyse is bedoeld voor Fielmann Nederland, een soort business unit van de Fielmann groep. Het doel van deze SWOT analyse is om een bijdrage te leveren aan het formuleren van een strategisch marketingplan. Dit marketing plan dient ervoor te zorgen dat Fielmann een sterke positie in de Nederlandse markt kan aannemen.

■ Figuur 11: De SWOT-analyse

	Sterke kanten	Zwakke kanten
I N T E R N	• Garanties / service • Kwaliteit • Hoogwaardige interne opleidingen • Groot inkoopvoordeel	• Geen contract met de zorgverzekeraar • Hiërarchische bedrijf, dus beslissingen nemen gebeurd traag • Amper reclame • Weinig vestigingen in Nederland • Geen duidelijke uitstraling naar klanten • Altijd de voordeligste willen zijn
	Kansen	Bedreigingen
E X T E R N	• Economische groei • Vergrijzing • Consumenten hechten steeds meer waarde aan merkproducten • Kwaliteit wordt door consument erg belangrijk gevonden • Mogelijkheden die het internet biedt	• Concurrenten die een contract met een zorgverzekeraar hebben • Gebrek aan vakkundig personeel op de Nederlandse markt • Opkomende markt van oogcorrecties zoals laseren. • Grote Nederlandse ketenbedrijven die de goedkoopste willen zijn

6.3 De confrontatiematrix

De confrontatiematrix verleent zijn naam aan de ‘confrontatie’ die binnen dit model wordt gemaakt. De confrontatie tussen de externe kenmerken en de interne kenmerken. De gedachte is dat er geen invloed uitgeoefend kan worden op de situatie, maar dat er wel wat gedaan kan worden met deze situatie. Er kan worden gekeken welke effecten de situatie heeft op een bepaalde organisatie. In de confrontatiemix kunnen dus combinaties gemaakt worden. Bij elke combinatie horen twee strategische opties, in totaal zijn er dus acht strategische opties.

Sterktes kunnen met kansen gecombineerd worden. In deze combinatie dient er vaak gegroeid te worden. Ook kunnen sterktes aan bedreigingen gekoppeld worden. Hier moet er verdedigd of geconcentreerd worden met de sterktes.

Verder kunnen de zwaktes aan kansen gekoppeld worden, hier moet een organisatie zich proberen te verbeteren en de zwaktes in sterkte om proberen te buigen. Met een zwak punt op een bedreiging inspelen kan door het te vermijden of terug te trekken, of door samenwerking te zoeken met sterke concurrenten (zakelijk.infonu.nl/marketing/3380-swot-analyse-en-confrontatiematrix.html).

Wanneer deze combinaties uitgewerkt worden, zullen er enkele hoofdpunten uitkomen die speciale aandacht vergen. Op de volgende pagina is de confrontatiematrix te vinden.

■ ■ Figuur 12: De confrontatiematrix

		Extern									
		Kansen					Bedreigingen				
Intern	Sterktes		Economische groei	Vergrijzing	Hogere waarde gehecht aan merkproducten	Internet	Goede kwaliteit bieden	Gebrek vakkundig personeel	Opkomst oogcorrecties	Ketenbedrijven met contract met zorgverzekeraars	Grote Nederlandse ketenbedrijven die de goedkoopste willen zijn
		Groot inkoopvoordeel			1						
		Kwaliteit					3			6	
		Garanties / service				2				6	
		Hoogwaardige interne opleidingen						7			
	Zwaktes	Weinig reclame	4	4	4	4	4				
		Weinig vestigingen in Nederland									
		Hiërarchische bedrijf									
		Geen contracten met zorgverzekeraars									
		Onduidelijk uitstraling naar klanten					5				
		Altijd de voordeligste willen zijn									

6.3.1 Hoofdaandachtspunten

Zoals in de vorige paragraaf al vermeld is, ‘rollen’ er verschillende alternatieven uit de confrontatiematrix. Deze alternatieven, ook wel hoofdaandachtspunten, zullen in deze subparagraaf besproken worden. De alternatieven worden op een willekeurige volgorde gerangschikt.

1. Er is een trend te bespeuren dat veel mensen waarde toekennen aan merkproducten (kans). Fielmann kan groot inkopen waardoor de marges omlaag kunnen. Fielmann is vervolgens in staat merkproducten het voordeligste aan te bieden. Daarbij geeft Fielmann dan ook nog eens de garantie

dat ze het voordeligste zijn. ‘Gegarandeerd: merkproducten voor de voordeligste prijs’, zou veel mensen goed in de oren klinken. Mensen die dus waarde hechten aan merkproducten kunnen hier gevoelig voor zijn.

2. Internet is volop in opkomst. Het is niet meer nieuw, maar biedt desalniettemin veel vernieuwingen aan. Fielmann kan extra service bieden door middel van het internet. Via de website kunnen lenzen aangeboden worden en vloeistoffen, maar het zou eventueel ook een optie zijn om online afspraken te kunnen maken. De toekomst is zeer onzeker op het gebied van internet. Er kan moeilijk voorspeld worden wat er over 10 jaar gebeurt. Maar nu al stappen zetten richting het online gebeuren, kan in de toekomst veel voordeel op leveren. Achter de feiten aan lopen is niet wenselijk. Daarbij heeft Fielmann een bekende naam. Wanneer Fielmann op het internet dingen zou gaan aanbieden zoals lenzen, zullen mensen de kwaliteit en service snel associëren met die ze kennen vanuit de winkels. Dit kan vaak positief voor Fielmann uitpakken omdat Fielmann natuurlijk een goede service heeft en goede kwaliteit.
3. Een sterk punt dat Fielmann heeft is de kwaliteit. Alles wat er binnen het bedrijf wordt gedaan, moet voldoen aan strenge kwaliteitseisen. Aan de andere kant, blijkt uit het consumenten onderzoek, is er veel vraag naar kwaliteit door de consumenten. Fielmann kan hier dus zijn positie versterken want er is veel vraag naar iets wat Fielmann in huis heeft.
4. Door reclame te maken krijg je meer naamsbekendheid en zullen mensen door deze herkenning sneller de winkel in stappen. Doordat Fielmann amper reclame maakt, komen hierdoor geen extra mensen in de winkel. Fielmann moet het alleen hebben van de vaste klanten en mond op mond reclame. Reclame maken is te gebruiken voor meerdere doeleinden en daarom zijn er ook meerdere vakjes in de confrontatiematrix die nummer 4 bevatten. Het kan bijvoorbeeld bedoeld zijn om oudere mensen (vergrijzing) aan te spreken. Ook kan je reclame maken omdat de economie aantrekt. Tijdens de reclame wordt ingespeeld op de klanten die het nu wat ruimer hebben dan voorheen. Daarbij reclame maken voor merkproducten is een uitgelezen kans. Ook reclame maken over kwaliteit is een optie om klanten te trekken en als laatste kan je internet gebruiken om reclame te maken.
5. Geconstateerd is dat Fielmann een onduidelijke uitstraling heeft naar de klanten toe. Ze willen aan de ene kant de voordeligste zijn, maar aan de andere kant ook de beste kwaliteit bieden. Fielmann kan dit allemaal waarmaken, echter de klanten kunnen die niet zo goed begrijpen. Want vaak heeft de voordeligste aanbieder niet de beste kwaliteit. Doordat mensen veel vragen om kwaliteit, kan Fielmann de positie aannemen van kwalitatief beste opticiens. Zo weten mensen waar ze aan toe zijn wanneer ze naar Fielmann gaan, en vult Fielmann tegelijkertijd een ‘gat in de markt’. Verder is niet gezegd dat Fielmann niet de voordeligste aanbieder kan blijven. De focus ligt alleen iets anders.
6. Tegen contracten die concurrenten met zorgverzekeraars hebben kan je weinig doen. Echter moet Fielmann proberen om toch deze mensen voor zich te winnen. Deze mensen krijgen wel een vergoeding bij Fielmann, maar de hele bril wordt niet volledig vergoed. Iets wat bij de concurrent die een contract heeft met de zorgverzekeraar wel zou kunnen gebeuren. Fielmann moet zich daarom verdedigen door zich te onderscheiden. Dit kan door de voordeligste prijs te garanderen, een uitgebreide service te bieden en goede kwaliteit. Daarbij kan Fielmann zijn nultarief collectie vergroten en promoten, hierdoor betalen de klanten alleen de glazen en die worden meestal vergoed door de zorgverzekeraar.
7. De Nederlandse optiekmarkt wordt gekenmerkt door een tekort aan vakkundig personeel. Hiervan is iedere opticien afhankelijk. Echter om die afhankelijkheid te verkleinen geeft Fielmann zelf hoogwaardige interne opleidingen. Zo verdedigt Fielmann het probleem door zelf vakkundige mensen op te leiden en is Fielmann niet volledig afhankelijk van het aanbod.

Hoofdstuk 7 Welke strategie is nodig voor Fielmann om een sterke marktpositie in Nederland te kunnen krijgen

Dit hoofdstuk bevat de strategische keuzen die refereren naar de hoofdvraag. Via beide deelvragen zal in de laatste paragraaf getracht worden de hoofdvraag te concretiseren. Eerst zal er aan beide deelvragen een invulling worden gegeven.

7.1 Wat is voor Fielmann de juiste strategie om de Nederlandse markt te segmenteren, een target markt te kiezen en zich te positioneren?

Segmentatie is het opdelen van de markt in segmenten. Zoals in het literaire hoofdstuk te lezen is, kan segmentatie gebeuren op basis van verscheidene marktkenmerken. Het moeilijkste van het segmentatieproces is dan ook het bepalen van het marktkenmerk.

De optiekmarkt kan op meerdere manieren gesegmenteerd worden. Geografische segmentatie is uitgesloten in Nederland wat betreft de optiekmarkt, omdat het een klein land is en de verschillende provincies over het algemeen dezelfde kenmerken hebben.

Psychografische segmentatie is makkelijker uit te voeren. De markt kan bijvoorbeeld verdeeld worden in merkbewuste mensen en geen merkbewuste mensen. Een winkel kan vervolgens ingericht worden met verscheidene merkbrillen om mensen aan te spreken die graag een merkproduct willen kopen. Echter is dit niet de beste segmentatie voor grote ketens. Grote ketens willen meer mensen aanspreken dan alleen merkbewuste mensen. Deze basis van segmentatie zou daarentegen voor een particuliere opticien zeer gunstig kunnen uitpakken.

De optiekmarkt wordt over het algemeen gesegmenteerd op basis van leeftijd (demografisch). Bijvoorbeeld Pearle die een leeftijdsdiscount gaf op brillen. Hoe ouder iemand was, hoe meer discount. Demografische segmentatie is dit meest geschikte manier om segmentatie uit te voeren, deze segmentatie zal verder gehanteerd worden in dit onderzoek. Hiervoor is gekozen omdat leeftijd een belangrijk aspect is in de optiekmarkt. Zo heb je kinderen die een bril nodig hebben. Voor deze leeftijdsgroep is het belangrijk dat de brillen stevig zijn en de glazen niet al te duur omdat kinderen niet altijd even netjes met de bril omgaan en daarom vaak een andere bril nodig hebben. Vervolgens begint vanaf ongeveer 16 jaar mode steeds belangrijker te worden. De jonge volwassenen willen graag een mooie bril dragen, maar daarbij mag deze ook niet al te duur zijn omdat er op deze leeftijd niet altijd een ruim inkomen is. Zo zijn er nog meerdere kenmerken te noemen van leeftijdsklassen, maar de belangrijkste is op de leeftijd van 40 jaar. Op deze leeftijd hebben mensen gemiddeld een leesbril nodig. Wanneer er ook sterkte gemeten is voor veraf, wordt er vaak voor een multifocale bril gekozen. Daarna volgt de groep mensen van boven de 65. Deze groep is over het algemeen minder modieus, heeft veel klachten met kijken en heeft daarom behoefte aan een goede bril.

De segmentatie zal naar aanleiding van o.a. het stukje hierboven, vijf verschillende leeftijdsgroepen naar voren brengen.

■ ■ Figuur 13: De segmenten

Leeftijd 0 t/m 11	Kinderbril
Leeftijd 12 t/m 20	Modieuze kinderbril, kleine 'volwassene' bril of contactlenzen
Leeftijd 21 t/m 40	Modieuze bril voor een volwassene of contactlenzen
Leeftijd 41 t/m 64	Modieuze (multifocale) bril, (multifocale) lenzen of leesbril
Leeftijd 65 +	(Multifocale) bril of leesbril

Hoewel hiervoor is besproken op welke manier de markt het beste gesegmenteerd kan worden, zal dit een geringe invloed hebben bij het kiezen van een target markt voor Fielmann. Een target markt kiezen doe je op basis van het/de meest aantrekkelijk(e) segment(en). Echter wil Fielmann eigenlijk een heel breed publiek aanspreken, dit is de Fielmann filosofie. Vanaf het ontstaan van Fielmann geldt dit al, jong en oud, arm en rijk, het maakt niets uit wat voor een achtergrond een klant heeft. Dit kan Fielmann ook waarmaken door het brede aanbod waaruit klanten kunnen kiezen. Klanten kunnen een meest voordelige bril krijgen, maar kunnen ook de bekendste merken en de beste glazen krijgen.

De vraag is alleen, is dit wel de juiste manier? Moet er niet een kleiner segment aangesproken worden, en dus een target markt gekozen worden? Het probleem schuilt in de filosofie van Fielmann. Zonder te zeggen of dit juist of onjuist is, kan een filosofie niet zomaar veranderd worden. De filosofie zegt dus, zoals eerder vermeld dat Fielmann elke klant moet dienen; de massa markt.

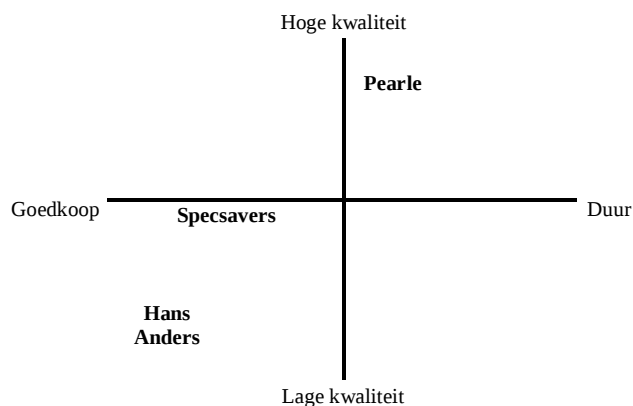
Op zich is hier niets mis mee zolang Fielmann dan ook iedereen kan aanspreken en zijn belofte ook waar maakt. Over het algemeen kan er gesproken worden van een homogene voorkeuren in de markt. Uit het onderzoek kwam dat heel veel mensen kwaliteit erg belangrijk vinden. Verder zijn er zo hier en daar wel wat afwijkingen te vinden. Zo kiest de leeftijdsgroep van 41 t/m 64 drie keer vaker voor pakket 4 (Specsavers) dan voor pakket 3 (Fielmann). Een reden zou kunnen zijn omdat Specsavers twee brillen voor de prijs van 1 aanbiedt. De tweede bril zou dan de leesbril kunnen zijn. Deze segmentvoorkeur is noemenswaardig, maar niet direct bedreigend. Echter zou Fielmann dit feit mee kunnen nemen en eventueel zou Fielmann hierop in kunnen springen.

Doordat er veel mensen in de markt naar kwaliteit vragen, zou Fielmann dus de hele markt kunnen blijven dienen, als ze dit maar op de juiste manier doen. Ook wel differentiated marketing genoemd (Kotler, 2003, p. 300). Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie in meerdere segmenten actief is, maar wel zijn producten aanpast aan de verschillende segmenten. Zo heeft Fielmann voordelige brillen, glazen en lenzen, maar ook duurdere producten zoals diverse merkproducten. Ook heeft Fielmann exclusieve merken en aparte design brillen. Maar wat Fielmann ook aanbiedt, alles tegen de beste kwaliteit.

Als laatste rest nog de positionering. Positionering zorgt ervoor dat de organisatie en de klant dicht bij elkaar komen, met als doel dat een organisatie iets achterlaat in de hersenen van een klant. Een organisatie moet het dan ook altijd beter doen dan de concurrenten. Daarom is het belangrijk de concurrenten te identificeren.

Veel concurrenten van Fielmann, en vooral de meest belangrijke concurrenten positioneren zich als de goedkoopste opticiens. In de onderstaande figuur staan de drie belangrijkste concurrenten van Fielmann afgebeeld in een positioneringmatrix met de variabelen prijs en kwaliteit.

■ ■ Figuur 14: De positioneringmatrix



Zoals te zien in de positioneringmatrix willen Hans Anders en Specsavers de goedkoopste zijn. Pearle is daarbij niet de goedkoopste maar biedt wel goede kwaliteit aan. Voor Fielmann is het niet verstandig ook één van deze posities te kiezen. Fielmann zou wel de positie kunnen vullen van voordeligste aanbieder tegen hoge kwaliteit. Zoals te zien heeft zich daar nog geen grote concurrent gevestigd. De vraag is dan als het gaat om positionering, hoe wil je bij de klant overkomen?

In de vorige paragraaf zijn verschillende aandachtspunten uit de confrontatiematrix gerold. Veel van deze betreffen hetzelfde punt. Zo is er o.a. veel vraag naar kwaliteit, kan Fielmann daarbij goede kwaliteit bieden, wordt er door Fielmann weinig reclame gemaakt en zijn er teveel concurrenten die de goedkoopste willen zijn.

Het belangrijkste strategische alternatief is punt 5 (zie paragraaf 4.3.3). Dit punt is de kern van het probleem. Er is veel vraag naar kwaliteit, Fielmann heeft dit in huis maar kan dit (nog) niet helemaal

duidelijk maken bij de klanten. Dit komt mede doordat Fielmann ook de voordeligste opticiens wil uitstralen. Fielmann moet ervoor zorgen zijn positie te versterken en zich te richten op kwaliteitspositionering. Zorgen dat jou product verkocht wordt als 'the best value'.

Andere alternatieven die eveneens van belang zijn rondom dit punt zijn punt 3, 4 en 8. Fielmann heeft zoals gezegd veel kwaliteit in huis. Hiermee zou de positie van Fielmann nog sterker kunnen worden gemaakt door te benadrukken hoe goed die kwaliteit is. Reclame kan daarbij helpen. Door reclame wordt de naamsbekendheid vergroot en zouden mensen beter weten waar Fielmann voor staat.

Het is ook mogelijk een positioneringmatrix op een andere manier in te delen, zodat de variabelen dus andere waardes aannemen. Een dergelijke manier is m.b.v. de theorie van Christensen. Deze is reeds besproken in het literaire deel (hoofdstuk 3). De vraag is wat de concurrentiebasis is, waarbij Christensen vier mogelijkheden geeft. De twee meeste belangrijke zijn reliability en price. Aan de hand van deze variabelen zou er een positioneringmatrix opgesteld kunnen worden. Het meest voor de hand liggende is dat Hans Anders en Specsavers prijs als concurrentiebasis hebben, waarbij Pearle meer neigt richting betrouwbaarheid. Voor Fielmann zou ook hetzelfde gelden als wat er reeds geconstateerd is. De matrix zou er in principe hetzelfde uit komen te zien in vergelijking met de huidige matrix. Op deze manier geeft het niet bepaald een ander inzicht, maar is het niet verkeerd het eens van deze kant bekeken te hebben.

Als laatste valt er te constateren dat concurrenten van Fielmann een harde concurrentiestrijd voeren. Ze hanteren agressieve strategieën om klanten voor zich te winnen. Een voorbeeld van een agressieve strategie is door twee brillen voor de prijs van één aan te bieden, of door mensen een brief thuis te laten sturen via de zorgverzekeraar, waarin staat dat mensen alleen naar een bepaalde opticien kunnen gaan wanneer deze mensen hun bril vergoed willen krijgen.

Fielmann kan daarom beter een andere positionering aannemen. Fielmann blijft altijd de voordeligste maar de focus ligt meer op de kwaliteit. De prijs die Fielmann hanteert is een faire prijs. Hierdoor doet Fielmann niet mee aan dergelijke acties die de concurrenten voeren.

7.2 Hoe moet er een invulling worden gegeven aan de missie, de visie, en de doelen van Fielmann in Nederland

De missie van Fielmann, zoals beschreven staat in paragraaf 1.3 is om de meest voordelige opticiens te zijn. Uit het voorafgaande verhaal van dit hoofdstuk, is het bekend dat deze missie botst met de resultaten uit het onderzoek. Zoals ook eerder vermeld zijn er tal van opticiens die de voordeligste willen zijn. Daar om moet de nadruk anders komen te liggen. Ook het feit dat Fielmann geen duidelijke uitstraling heeft houdt verband met de missie. De missie dient dus verandert te worden in iets dergelijks als: *de opticiens met de beste kwaliteit tegen een faire prijs.*

Deze missie past goed bij de huidige marktbehoefte. Zoals uit het onderzoek naar voren kwam is voor veel mensen de kwaliteit erg belangrijk. Er valt tevens te bespeuren dat veel mensen steeds meer waarde hechten aan merkproducten. Daarom zou deze missie goed passen bij de Nederlandse markt.

De visie is de grootste opticiens van Europa te worden. Deze visie is nog steeds reëel. Op het moment is Fielmann net niet de grootste, maar met voorbereiding zal dit zeker kunnen lukken. Onlangs zijn er vestigingen geopend in Luxemburg. Dus stappen om deze visie na te komen worden zeer zeker gemaakt. Nederland kan daarbij tevens een goede afzetmarkt zijn, alleen moeten er dan wel meer vestigingen worden geopend.

De visie om de grootste te worden is in Nederland nog niet reëel. Daarom is het voor Nederland eerst belangrijk een sterke marktpositie te krijgen. Als deze eenmaal gecreëerd is kunnen naar mogelijkheden worden gekeken om de grootste te worden.

Als laatste worden de doelen behandeld. Dit zijn hoge productiviteit tegen lage personeelskosten. Op zich zijn deze doelen reëel. Als je voordelig wilt zijn, moet je veel omzetten omdat je minder marges pakt dan concurrenten. Echter lijken de doelen agressief, maar dat zijn ze in werkelijkheid niet.

Fielmann medewerkers hebben pressievrije verkoop. Ze hoeven niet de duurste brillen en glazen te verkopen. Medewerkers moeten verkopen naar de wensen van de klant, en als dit een goedkope bril is dan is het prima. Ook krijgen medewerkers geen minimumloon, en zijn de arbeidsomstandigheden goed. De doelen kunnen zo gelaten worden.

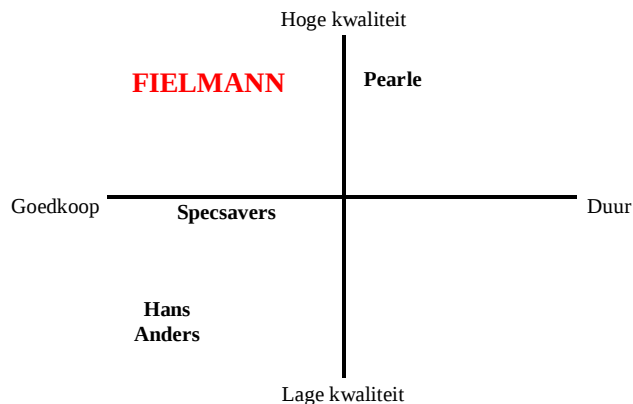
7.3 Welke strategie is nodig voor Fielmann om een sterke marktpositie in Nederland te kunnen krijgen

Een marktsegmentatie kan op verscheidene manieren worden uitgevoerd. In de optiekbranche wordt er vooral een segmentatie gedaan op basis van leeftijd. Dit is ‘toevallig’ ook de meest geschikte manier voor segmentatie, omdat de verschillende leeftijdscategorieën allen een andere soort bril nodig hebben (zie figuur 13).

De vraag na de segmentatie is welk segment er gediend moet worden. Moet een zaak bijvoorbeeld gespecialiseerd zijn in multifocale brillen (segment 40 jaar en ouder), of juist meer in contactlenzen (segmenten tussen 12 jaar en 65 jaar)? Elk product spreekt een ander segment aan. Echter wordt door Fielmann de massa markt gediend. Dit is vanuit de filosofie ontstaan en een filosofie is in beginselen niet te veranderen. Dus wordt er verder gegaan met het idee de massa markt te dienen en zodoende hoeft er geen target markt gekozen te worden.

Vervolgens komt het positioneren. Hier valt te stellen dat een aantal concurrenten van Fielmann zich willen positioneren als de goedkoopste (Hans Anders en Specsavers). Pearle daarentegen richt zich meer op de kwaliteit en is daarom niet de goedkoopste. Fielmann positioneert zich ook graag als de goedkoopste, maar deze positie wordt reeds ingevuld. Daarom is het beter dat Fielmann een andere positie zoekt. Een positie die nog geen concurrent bekleedt. Met het oog hierop kan Fielmann het beste de positie bekleden van niet alleen de voordeligste maar ook de beste kwaliteit (zie figuur 15). Kwaliteit wordt namelijk zeer belangrijk geacht bij het kopen van een bril. Een mooie slogan zou zijn: “Gegarandeerd de beste kwaliteit voor een faire prijs!”.

■ ■ Figuur 15: De positioneringmatrix



In hoofdstuk één is besproken wat een strategie voor dit onderzoek betekent. De definitie is als volgt: *Strategie kan geformuleerd worden als de richting die een organisatie wil aannemen over een bepaalde periode, waarbij er voordeel verkregen kan worden door middel van een goede fit tussen de interne eigenschappen van de organisatie en de externe omgevingseigenschappen, met het doel marktleider in Nederland te kunnen worden* (Johnson, Scholes, & Witthington, 2005).

De definitie van strategie die hierboven genoemd is, valt op te splitsen in drie delen. Het eerste deel gaat over de richting die de organisatie wil aannemen over een bepaalde periode. Dit is een soort van doel en dit doel is al geformuleerd door Fielmann zelf. Het doel destijds was: een opening van in totaal 50 vestigingen, een afzetmarktaandeel van 25% (500.000 brillen) en een omzet van 100 miljoen euro (13% marktaandeel).

Dit doel is nog steeds reëel omdat bijvoorbeeld Hans Anders en Pearle meer dan 100 vestigingen hebben in Nederland. 50 vestigingen voor Fielmann is een goed doel om een sterke marktpositie te kunnen krijgen. Om dit te kunnen bereiken moet er wel geïnvesteerd worden (zie aanbevelingen hoofdstuk 8).

Het tweede deel van de definitie is een goede fit te creëren tussen interne organisatie-eigenschappen en externe omgevingseigenschappen. Naar deze beide eigenschappen is uitgebreid onderzoek gedaan.

Gezegd kan worden dat Fielmann veel resources aan boord heeft of én goede kwaliteit te leveren, én een voordelige of faire prijs kan bieden. Ook heeft Fielmann de capaciteit om groter te worden.

Wanneer er naar de omgevingseigenschappen gekeken wordt, is de marktbehoefte t.o.v. een bril; kwaliteit. In elk segment is deze 'trend' te ontdekken. Betrouwbaarheid is ook een belangrijk aspect omdat ongeveer 75% van de ondervraagde mensen een vaste opticien heeft. Agressieve strategieën dragen hoogst waarschijnlijk niet bij aan de betrouwbaarheid.

Gezien deze feiten is het heel goed mogelijk Fielmann meer naar voren te brengen als een kwalitatief goede opticien, waarbij klanten altijd een faire prijs betalen. Fielmann heeft namelijk de kwaliteit in huis, en kan hiermee dus makkelijk op de marktbehoefte inspringen.

Het laatste deel van de definitie heeft het doel marktleider in Nederland te worden. Nu is eerder geconstateerd dat marktleider niet reëel is. Het doel hierboven genoemd is in de eerste instantie een beter streven (50 winkels op middellang termijn, een afzetmarktaandeel van 25% en een omzet van 100 miljoen euro). Hiermee in verband staat de visie van Fielmann die vertelt dat Fielmann de grootste opticien van Europa wil worden. Grootste opticien van Europa is mogelijk in het algemene beeld van Fielmann, maar voor Fielmann Nederland geldt dat er eerst een sterke marktpositie gecreëerd moet worden.

7.4 Conclusie

Strategie kan geformuleerd worden als de richting die een organisatie wil aannemen over een bepaalde periode, waarbij er voordeel verkregen kan worden door middel van een goede fit tussen de interne eigenschappen van de organisatie en de externe omgevingseigenschappen, met het doel marktleider in Nederland te kunnen worden (Johnson, Scholes, & Witthington, 2005).

Nu de drie delen van de strategie hierboven besproken zijn, is de strategie geconcretiseerd.

De richting die Fielmann in Nederland aanneemt, is dat de organisatie op middellang termijn 50 vestigingen opent, een afzetmarktaandeel van 25% creëert en daarbij een omzet van 100 miljoen. Dit moet gerealiseerd worden door zich als organisatie meer te richten op het kwaliteitssegment, omdat er vraag naar is vanuit de externe omgeving en omdat intern genoeg capaciteit aanwezig is om hoge kwaliteit te waarborgen. Daarbij dient er de meest voordelige prijs aangeboden te worden (vanuit de filosofie bepaald), maar meer onder de noemer van 'faire prijs'.

Als laatste is marktleider momenteel nog niet haalbaar in Nederland. Echter is dit wel het lange termijn doel. Maar voor nu moet Fielmann zich eerst richten op de bovengenoemde doelen.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op al het gedane onderzoek en de daarbij horende conclusies. Voordat de aanbevelingen gemaakt zullen worden, volgt er eerst een korte terugblik.

Zoals eerder in het verslag beschreven staat heeft Fielmann in 2002 zijn eerste winkel geopend in Enschede. Vanaf het begin af aan brak er een hevige concurrentiestrijd los. Deze strijd was vooral met concurrent Specsavers. Beiden wilden de goedkoopste opticien zijn. Als gevolg hiervan werd de prijs van bepaalde brillen verlaagd naar het minimale bedrag van één eurocent.

Met de gedachte de goedkoopste opticien te worden in Nederland, wilde Fielmann in 2002 de markt in Nederland gaan veroveren. In Duitsland is Fielmann al geruime tijd marktleider waardoor Fielmann daar invloed heeft kunnen uitoefenen op o.a. prijsveranderingen en de introductie van nieuwe producten. Gebleken is dat Fielmann dit daadwerkelijk waar heeft kunnen maken (zie bijlage A).

Maar in Nederland is Fielmann geen marktleider en dienen ze dus een andere strategie te voeren dan in Duitsland. De strategie die Fielmann onbewust gevoerd heeft was een market-challenger strategie (Kotler, 2003, p. 264-265). Market challengers dagen de leider en andere concurrenten uit op een agressieve manier. Onbewust omdat Fielmann niet met voorbedachte rade een brillenoorlog aanging en de daarbij komende andere agressieve voorvallen.

Deze aanval van Fielmann valt te classificeren als “Guerrilla warfare” (Kotler, 2003, p. 268). Dit zijn kleinere aanvallen die de vaste spelers moeten kwellen. Aanvallen bestaan bijvoorbeeld uit het verlagen van de prijzen, zoals ook gebeurde. Brillen werden uiteindelijk verlaagd tot het bedrag van één eurocent. Maar de guerrilla warfare was nog maar het begin. In de strijd om de goedkoopste opticien te zijn, werd er overgegaan op een “Frontal attack” (Kotler, 2003, p. 265).

Tijdens de frontal attack probeert de aanvaller zijn producten te matchen aan die van de concurrent. Een basisregel zegt dat de kant met de meeste resources zal winnen. Uiteindelijk heeft de brillenoorlog geruime tijd geduurd met eigenlijk twee winnaars, of geen duidelijke winnaar. Fielmann had dan wel de rechtszaak verloren die ging om het begrip ‘altijd de voordeligste’, maar heeft veel publiciteit gehaald waardoor er veel klanten op af zijn gekomen.

Fielmann had misschien beter op een andere manier de markt op kunnen komen. Fielmann staat bekend om de goede service, dit kwam ook uit het consumentenonderzoek (zie figuur 7). Een aanvalsstrategie zou dan kunnen zijn door betere en of nieuwe diensten aan te bieden. Ook zou Fielmann nog steeds aan kunnen vallen door zichzelf de voordeligste opticien te noemen. Een encirclement attack was beter op zijn plaats geweest omdat hier meerdere delen van het vijandig gebied aangevallen worden. Dit kan alleen wanneer de aanvaller veel resources in huis heeft.

Een heftige opening van Fielmann in Nederland, lijkt nu een beetje op een uitgaande nachtkaaers. Welke aanpak is er nodig Fielmann weer te laten opbloeien in Nederland? Hieronder zullen de aanbevelingen te vinden zijn.

▪ **Een andere positionering**

Prijs is niet alleen belangrijk, ook kwaliteit kan voor consumenten doorslaggevend zijn. Dit laatste blijkt uit het onderzoek naar voorkeuren van de Nederlandse consument t.o.v. van het kopen van een bril (zie figuur 8) Doordat er veel prijsvechters zijn op in de optiekmarkt, zou Fielmann een andere positie aan kunnen nemen, zodat er op een andere basis geconcentreerd kan worden. Ook omdat Fielmann zoveel kwaliteit in huis heeft, is het makkelijk hier iets mee te doen.

▪ **Investeren**

Om te kunnen groeien en de doelen op middellang termijn te kunnen halen, moet Fielmann investeren. Zonder investeringen is het onmogelijk groot te worden. Investerings moeten gaan in de richting van het kopen of huren van panden, personeel aannemen en personeel bijscholen.

▪ **Reclame maken**

Een andere investering is in reclame (promotie). Door het maken van reclame wordt de naamsbekendheid groter. Meer naamsbekendheid kan leiden tot grotere omzet, meer klanten en dus (meer) groei.

▪ **Uitbereidingen op internet**

Internet is tegenwoordig niet meer weg te denken uit de samenleving. Er zijn volop nieuwe ontwikkelingen gaande. Fielmann zou deze kans kunnen benutten door ook de naam op internet groot te maken. Er bestaat al een internetsite waar redelijk veel op te vinden is (de Duitse site staat meer op dan de Nederlandse site). Fielmann heeft de mogelijkheid de site interactiever te maken door bijvoorbeeld meer services te bieden. Dit zou voor bepaalde mensen ook een reden kunnen zijn om met Fielmann in zee te gaan.

▪ **Inkoopvoordeel**

Een andere trend is te zien op het gebied van merkproducten. Mensen kiezen steeds vaker voor een merkproduct. Dit is een kans voor Fielmann om hierop in te springen, want Fielmann heeft inkoopvoordeel en heeft de garantie dat Fielmann de voordeligste opticien is.

▪ **Een merk creëren**

Een punt dat Fielmann moet realiseren is een merk te creëren. Als een Duitser gevraagd wordt naar Fielmann, zal de Duitser zeggen: “Oh ja, Brille: Fielmann!”. Zoiets moet er ook in Nederland gecreëerd worden. Als mensen de naam Fielmann horen is het de bedoeling dat ze meteen geassocieerd worden met brillen. Hiervoor is o.a. reclame nodig.

▪ **Zorgverzekeraars**

Een derde punt waarvoor gezorgd moet worden is dat Fielmann regelingen moet treffen met zorgverzekeraars. Uit het marktonderzoek kwam naar voren dat dit een echte trend is sinds in 2006 het zorgstelsel veranderd is. Tevens vormt het een bedreiging voor Fielmann omdat concurrenten wel regelingen hebben. Met het oog op het groeien van Fielmann in Nederland, zal Fielmann niet om de zorgverzekeraars heen kunnen.

Hoofdstuk 9 Literatuur

Artikelen

- Beukert, L. (2002). 'Wir werden auch im Ausland erfolgreich sein', Handelsblatl
- Borden, N.H. (1964). *The concept of the marketingmix*. Journal of advertising research 4: 2-7
- Buckley, P.J. & Casson, M.C. (1998). *Analyzing foreign market entry strategies: Extending the international approach*, Journal of international business studies, vol. 29 (539-561)
- Christensen, C.M. (1997). *Patterns in the evolution of product competition*, European Management Journal, vol. 15, NO 2, april.
- Constantinides, E. & Geurts, P.A.T.M. (2005). *The impact of web experience on virtual buying behaviour: an empirical study*, Journal of customer behaviour, p. 307-336
- Dress, G.G. & Davis, P.S. (1984). *Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance*, The academy of management journal, vol 27. no. 3, pp. 467-488
- Ehigie, B.O. & Ehigie, R.I. (2005). *Applying qualitative methods in organizations: A note for industrial/ organization psychologists*, the qualitative report, vol. 10, no. 3, p. 620-637
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel, *Consumentenonderzoek optiekbranche 2005*, mei 2005
- Hill, C.W.L. (1988). *Differentiation versus low costs or differentiation and low costs: A Contingency framework*, the academy of management review, vol. 13, no. 3, pp 401-412
- Fielmann bedrijfsregels, officiële versie oktober 2003, vertaalde versie juli 2003.
- Fielmann Geschäftsbericht, 2005
- Fielmann Presseinformation, 2005
- Flemming, B. & Pielow, S. (2003). 'Ein man mit weitblick', Stern
- Jonker, J. et al. (2002). *Joint optimalization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability*, econometric institute report
- Gillies, P. (1998). 'Nimm wenig, dann bekommst du mehr', Welt am Sonntag
- Hambrick, D. C. (1983). *High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach*. Academy of Management Journal, 26: 687-707.
- Hansen, F. (1972). *Backwards segmentation using hierarchical clustering and Q-factor analysis*, ESOMAR Seminar
- Kim, W. & Maugborgne, R. (1999). *Creating new market space*, Harvard Business review, vol. 77, no. 1, pp. 83-93
- NUVO, *Branches in detail*, 2006
- Palia, A.P. et al (2003). *Interactive Online Positioning with the Web-based product Positioning map graphics Package*, Developments in Business Simulation and experiential learning, vol. 30
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The core competences of the corporation*, Harvard Business review, vol. 68, no 3, pp 89-91
- Rabobank Cijfers & Trends, maart 2007, 3^e jaargang
- Robinson, S.J.Q. et al., (1978). *The directional policy matrix : tool for strategic planning*. Long range planning, vol. 11, no. 3, pp. 8-15
- Sproles, G. (1985). *From perfectionism to fadism: measuring consumers' decision-making styles*, in Schittgrund, K. (ed.), Proceedings american council on consumers interests, ACCI, Columbia, p. 79-85
- Taylor, C.R. (2002). *The Second Wave*. In: *Training & Development*. (Volume 56, Number 10, October 2002). Alexandria: ASTD, p. 24-31.
- Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken: de samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*. Proefschrift. Enschede: Universiteit Twente
- Valentin, E. (2001) *SWOT analysis from a resource-based view*, Journal of marketing theory and practice, vol. 9, no 2, pp 54 – 69
- Walsh, G. & Mitchell, V. & Hennig-Thurau, T. (2001). *German consumer decision-making styles*, Journal of consumer affairs, vol 32, no. 1, summer, p. 73-95.

Boeken

- Abell, D.F. & Hammond, J.S. (1979). *Strategic market planning: Problems and analytical approaches*, Hemel Hempstead: prentice Hall
- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*, 2nd edition, Dow-Jones Irwin
- Ansoff, H.I., (1968). *Corporate strategy*, Penguin
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*, New York, McGraw-Hill
- Babbie, E. The practice of social research, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 10th edition, 2003
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*, Needham Heights, A Pearson Education Company.
- Bolhuis, S.M. & Simons, P.R.J. (1999). *Leren en werken*. Deventer : Kluwer.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce*, Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA
- Christensen, C.M. (1997). *The innovator's dilemma*, Harvard Business School Press
- D'Avnei, R. (1995). *Hypercompetitive rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free press
- Dijkstra, W. & Smit, J. (1999). *Onderzoek met vragenlijsten; een praktische handleiding*, VU Uitgeverij
- Faulkner, D. & Bouwman, C. (1995). *The essence of competitive strategy*, Prentice Hall
- Johnson, G. & Scholes, K. & Whittington, R. (2005), *Exploring Corporate Strategy*, 7th edition, Prentice Hall, Harlow
- Hooley, G.J. & Saunders, J. (1993). *Competitive positioning, the key to market success*, Hemel Hempstead, Prentice Hall International
- Kotler, P. (2000). *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Kotler, P. et al. (1999). *Marketing management: An asian Perspective*, 2nd edition, Singapore: Prentice Hall
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*, Hemel Hempstead: prentice Hall
- McCarthy, E.J. (1996). *Basic marketing: a managerial approach*, 12th ed. Homewood, IL: Irwin
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*, Basic Books
- Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*, Paperback, Financial Times Prentice Hall
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, Irwin/McGrawhill, New York
- Perreault, W.D. et al. (1996). *Basic marketing: A global-managerial approach*, Chigago, IL: Irwin
- Peters, T. & Waterman, R. (1982) "*In Search of Excellence*", New York, London: Harper & Row
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*, Free press
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press
- Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations*, Free Press
- Ries, A. & Trout, J. (1982). *Positioning : The battle for your mind*, New York, Warner Books
- Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L. (1987), *Consumer behaviour*, 3^e editie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Tashakkori, A. & Teddli, C. (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1994). *The disciplines of market leaders*. Reading, MA: Addison-Wesley
- IJzendoorn van, M.H. & Miedeman, S. (1986). *The quality of qualitative research*, Pedagogische Studien

Websites

- www.12manage.nl
- www.cbs.nl
- www.eyesandmore.nl
- www.google.nl
- www.hansanders.nl
- www.hbd.nl
- www.hcg.net
- www.marketingpower.com
- www.minfin.nl
- www.nederlandoptiek.nl
- www.nuvo.nl
- www.ooglasertrefpunt.nl
- www.pearle.nl
- www.specsavers.nl
- www.vinayahs.com
- www.zakelijk.infonu.nl
- www.zanthus.com

Bijlagen

FIELMANN INFORMATIE

Günther Fielmann, gediplomeerd opticien, opende in het najaar van 1972 zijn eerste opticienwinkel in Cuxhaven. Tegenwoordig wordt elke tweede bril in Duitsland door Fielmann verkocht.

In 2004 behaalde de Fielmann-groep met 520 vestigingen een externe omzet (incl. franchisenemers en industrie) van 764 miljoen Euro en een afzet van 5,1 miljoen brillen.

Medewerkers

Fielmann is de grootste werkgever in die branche. Momenteel werken er meer dan 9.700 medewerk(st)ers bij het bedrijf. Daarmee heeft Fielmann de laatste vijf jaar meer dan 1.900 nieuwe vaste arbeidsplaatsen gecreëerd.

1.500 jonge mensen leren bij Fielmann hun ambacht in moderne winkels en optimaal uitgeruste leerlingwerkplaatsen. De opleiding is zeer goed. Nationale Duitse onderscheidingen zijn het bewijs.

Hoe zeer Fielmann-medewerk(st)ers zich met hun bedrijf identificeren, bewijst het feit dat een meerderheid belangen in het bedrijf heeft, hetzij via investeringen hetzij in de vorm van aandelen. Zij ontvangen niet alleen goede salarissen maar ook rente, winstaandelen en dividenden. Dat motiveert. In het voordeel van de klant.

Alle Fielmann-vestigingen worden geleid door gediplomeerde opticienmanagers. Zij worden terzijde gestaan door gekwalificeerde assistenten en assistentes die zich voortdurend verder scholen, zowel vaktechnisch alsook persoonlijk. Klanten van Fielmann kunnen erop vertrouwen dat ze in elke winkel worden geadviseerd door gemotiveerde vakmensen die persoonlijk geheel achter de klantvriendelijke filosofie van het bedrijf staan.

De het algemeen nut beogende Fielmann academie heeft in januari 2002 van de deelstaat Schleswig-Holstein het slot Plön verworven. Dit gebouw geldt als belangrijkste residentie-nieuwbouw van tijdens de dertigjarige oorlog (voltooiing:1636) en als buitengewoon voorbeeld van de architectuur tussen Renaissance en Barok. Na zorgvuldige reconstructie in samenwerking met monumentenzorg en de plaatselijke ambachten zal de Fielmann academie als openbare opleidingsplaats van de Duitse optiekmarkt op het slot Plön jaarlijks meer dan 6.000 opticiens opleiden.

Omzet

In 2004 behaalde het bedrijf een externe omzet van 764 miljoen Euro.

Aantallen stuks

In 2004 verkocht Fielmann AG meer dan 5 miljoen brillen.

Winst

In 2004 behaalde de onderneming een winst van 72 miljoen Euro. Het jaaroverschot bedroeg 44 miljoen Euro.

Eigen kapitaalaandeel

Het eigen kapitaalaandeel steeg in 2004 tot 67,7 %.

Marktaandelen

Met 5 % van alle Duitse opticienzaken behaalde Fielmann in 2004 een omzetmarktaandeel van 28 % en een marktaandeel in aantallen stuks van 53 %. Een bewijs voor het scherpe prijsbeleid van de marktleider. Zou Fielmann tegen vergelijkbare prijzen verkopen als de concurrentie, dan zouden omzetmarktaandeel en marktaandeel in aantallen stuks elkaar moeten dekken.

Productiviteit

Fielmann streeft ernaar om altijd beter en altijd voordeliger te zijn dan anderen. Daarom heeft Fielmann zich met zijn basisregels – die elke medewerk(st)er onderschrijft – verplicht tot een hogere productiviteit, lagere prijzen en een betere kwaliteit.

Terwijl de gemiddelde Duitse opticien per medewerker minder dan 2 brillen per dag verkoopt, brengt Fielmann 4 brillen per medewerker per dag aan de man. De loonkosten bij Fielmann liggen ca. 12 omzetprocentpunten onder de vergelijkbare loonkosten van de traditionele opticiens.

De brillenvoorraad van Fielmann kent een omslagduur van 4 maanden, het magazijn van de traditionele gemiddelde opticien van 18 maanden. (Bron: IfA)

Expansie

Momenteel exploiteert Fielmann 534 vestigingen.

In Noord-Duitsland en in de voormalige Oost-Duitse deelstaten is de expansie grotendeels afgerond. Op korte termijn wordt het net van vestigingen verder verdicht in Hessen, Beieren en Baden-Württemberg.

Met de overname van Pro-optik AG/Basel in 1995 heeft Fielmann de infrastructuur gecreëerd voor de expansie in Zwitserland. Tot nu toe zijn er 25 Fielmann-vestigingen in Zwitserland. In januari 1998 opende Fielmann in de Bahnhofstraße in Zürich zijn Europese vlaggenschip met een keuze van meer dan 10.000 brillen. Dit Supercenter overtreft de hooggespannen verwachtingen. In 2004 behaalde het Supercenter een omzet van 16 miljoen Euro en een dekkingsbijdrage van 3 miljoen Euro.

In Zwitserland verkocht Fielmann in 2004 met 2 % van de vestigingen reeds 28 % van alle brillen (295.000 stuks) en bereikte met 78 miljoen Euro een omzetmarktaandeel van 15 %.

In Oostenrijk opende Fielmann begin mei 2000 zijn Supercenter Wenen in de Mariahilfer Straße. Na Zurich, Bahnhofstraße, is dit de tweede van een aantal geplande Supercenter in de hoofdsteden van Europa. Deze optiekspeciaalzaak behaalde het twintigvoudige van de gemiddelde omzet van een traditionele opticien.

Fielmann heeft in Oostenrijk 18 vestigingen, te weten in Wenen (6), Wiener Neustadt, Salzburg, Linz, Innsbruck, Krems, Villach, Wels, Graz, Bregenz, St. Pölten, Amstetten en Baden. Op middellange termijn plant Fielmann in Oostenrijk de opening van 35 winkels, de verkoop van 450.000 brillen en wil daarmee een omzet van 85 miljoen Euro behalen. De doelen stemmen overeen met een afzetmarktaandeel van 35 % en een omzetmarktaandeel van 21 %.

Fielmann heeft in 2000 de eerste stappen gezet voor de expansie in Nederland. De marktleider in Europa kocht de opticiensketen Hofland Optiek B.V. in Oldenzaal (5 vestigingen in de regio Enschede) en de opticiensketen Groeneveld Brillen en Contactlenzen B.V. in Rotterdam, met eveneens 5 speciaalzaken. Op de middellange termijn plant Fielmann in het Duitse buurland de opening van 50 vestigingen, verwacht een afzetmarktaandeel van 25 % (500.000 brillen) en een omzet van 100 miljoen Euro (13 % marktaandeel).

Fielmann heeft bovendien Groot-Brittannië, Spanje en Denemarken op het oog. Op de lange termijn wil Fielmann in Duitsland en in het Europese buitenland een omzet van 2 miljard Euro bereiken.

Productie

In Rathenow/Brandenburg, het thuisland van de Duitse bril, opende Fielmann aan het begin van de jaren negentig een moderne monturenfabriek.

In het najaar van 1994 verwierf Fielmann naast de merknaam “ROW” ondermeer ook de brillenglasslijperij voor de vroegere DDR. Meer dan 18 miljoen silicaat- en kunststof glazen verlieten tot nu toe de met de modernste CNC-frezen en nieuwste technologie op het gebied van de hoogvacuüm-coating uitgeruste fabriek. In hetzelfde jaar nam Fielmann ook de fabriek voor oppervlaktetechnologie in Rathenow over. De galvanische afdeling werkt op alle gebieden geautomatiseerd en computergestuurd. Tot nu toe heeft Fielmann meer dan 47 miljoen Euro in deze bedrijven geïnvesteerd.

In Rathenow, Heidefeld opende Fielmann met een investeringsvolume van 32 miljoen Euro een nieuw logistiek en productiecentrum. Via Rathenow vindt de bevoorrading van onze vestigingen door heel Europa plaats.

In Minsk/Wit-Rusland en in de Oekraïne exploiteert Fielmann AG met eigen vennootschappen de productie en de detailhandel op het gebied van de brillentechniek.

Fielmann heeft belangen in monturenfabrieken in Italië, Frankrijk en Japan, daarnaast is er een joint-venture in Hongkong.

Hoge kwaliteit tegen lage prijzen

Fielmann is actief op alle gebieden van de optiek. Als monturenproducent en agent levert Fielmann aan de groothandel en industrie. Fielmann koopt direct en zonder omwegen van fabrikanten die werken voor bekende namen. Fielmann beschikt over het vraag-volume van complete landen, koopt 5 miljoen monturen per jaar in, meer dan bijvoorbeeld Nederland, Denemarken en Oostenrijk samen. In Nederland worden per jaar 2 miljoen monturen afgezet, in Denemarken 600.000 brillen en in Oostenrijk 1,3 miljoen stuks.

Fielmann schakelt bij de eigen productie en directe afname een tussenhandelstap uit, ziet af van gebruikelijke verkoopprijzen, kan de klanten eigen productie en direct afgenomen monturen in zijn winkels tegen groothandelsprijzen aanbieden. Ook merkmonturen koopt het publiek bij Fielmann gegarandeerd voordelig.

Het concept van lage prijzen voor velen verschaft Fielmann in de branche ongekende frequenties en productiviteitsvoordelen. Van dit voordeel profiteren zowel de klanten alsook de aandeelhouders in gelijke mate.

Sleutel tot succes

Onder het motto "De klant dat ben jij" werd Fielmann marktleider. Voor Fielmann is klantgerichtheid geen hulpmiddel voor omzetstijgingen, maar de oorzaak ervan. Fielmann denkt eerst na over de belangen van de klant, daarna pas over winst.

De medewerk(st)ers leren om in de klant zichzelf te zien. Ze bedienen hun klanten zoals ze zelf zouden willen worden bejegend. Fielmann-medewerkers leven niet onder de druk om de klant dure brillen te moeten aanpraten. Bij Fielmann hebben ze de bevredigende taak om voor elke klant de optimale oplossing te vinden, en wel onafhankelijk van de prijs. "Neem minder, dan krijg je meer" luidt de grondregel. Het resultaat: al 16 miljoen Duitsers dragen een bril van Fielmann.

Fielmann heeft steeds opnieuw klantvriendelijke vernieuwingen in de branche geïntroduceerd die voordien onbekend waren: zoals de keuze uit vele duizenden, open gepresenteerde brillen, de 3 jaars garantie of de geld-terug-garantie voor merkbrillen.

Fielmann heeft de ziekenfondsbril mooi gemaakt. Ten gunste van zijn klanten doorbrak Fielmann het front van de optische branche en sloot in 1981 een unieke en baanbrekende speciale overeenkomst met het ziekenfonds in Essen. In plaats van acht tijdloos lelijke ziekenfondsmonturen maakte Fielmann 90 chique en modieuze metalen en kunststof modellen in 640 varianten. Het is een prestatie met historische waarde van het bedrijf om de discriminatie van die "sociale prothese" te hebben afgeschaft. Acht miljoen Duitse burgers hoefden het bewijs van hun geringe inkomen niet meer op de neus te dragen.

Fielmann voert wereldbekende merken en internationale ontwerpers tegen de gunstigste prijzen. In zijn Supercenters presenteert het bedrijf het overstelpende aanbod van meer dan 7.000 monturen. Daar wordt kopen een feest. Het schept genoeg om uit vele duizenden brillen een sjiek model uit te kunnen zoeken.

Fielmann maakt brillenmode. Trend-collecties en couture-lijnen dragen Fielmann's handtekening. Wat in Milaan, Parijs of New York als laatste nieuwtje wordt getoond, is tegelijkertijd ook in de Fielmann-vestigingen verkrijgbaar. Voor zijn stylisten-service verzamelt Fielmann de gekste, de nieuwste, de mooiste en grappigste brillen van de wereld.

Bij Fielmann koopt de klant gegarandeerd voordelig. Want Fielmann geeft **geld-terug-garantie** op merkmonturen. Als de klant het bij Fielmann gekochte merkmontuur van b.v. Rodenstock of Zeiss binnen zes weken elders goedkoper ziet, dan neemt Fielmann de bril terug en betaalt het complete aankoopbedrag terug. Marktstudies tonen aan dat de prijs het beslissende criterium voor de



aankoop van een bril is. Fielmann biedt de klant de zekerheid voordelig te kopen. Bij Fielmann kan iedereen zich een modieuze bril veroorloven.

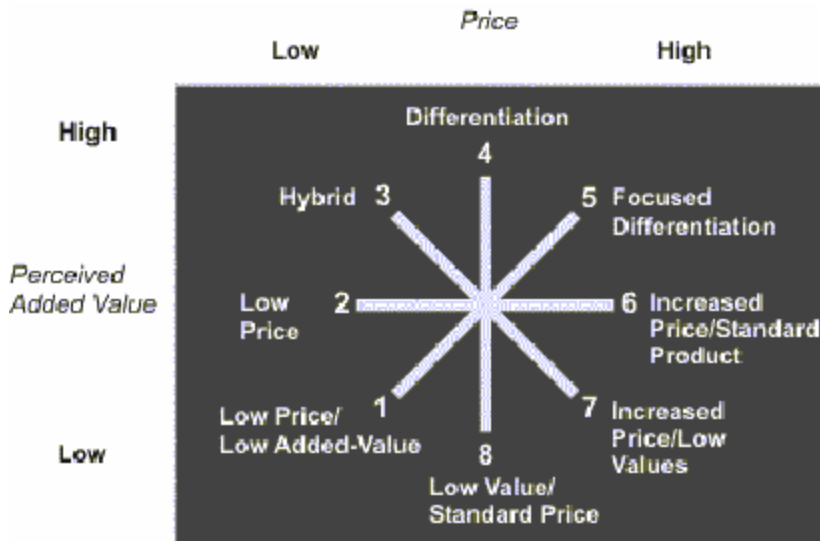
Fielmann biedt verzekeringsdekking bij alle modellen met optische correctie, en wel tegen breuk, verlies, diefstal en laten liggen. Wie de verzekering niet wil hebben, betaalt EUR 2,50 minder voor zijn bril.

Fielmann geeft drie jaar garantie op alle brillen, ook op alle kinderbrillen en test zijn monturen in het eigen laboratorium. Alle monturen voldoen aan de eisen van de gebruikscntrole conform DIN EN ISO 12870.

Fielmann plant voor elke medewerker elk jaar een boom, tot nu toe meer dan 700.000 bomen en struiken, Fielmann is betrokken bij natuurbewoud en milieubescherming, bij monumentenzorg en bij ecologische landbouw. Fielmann helpt scholen, gemeenten, bejaardenhuizen en steunt de recreatiesport.

November 2005

Bijlage B: Bowman's strategische klok



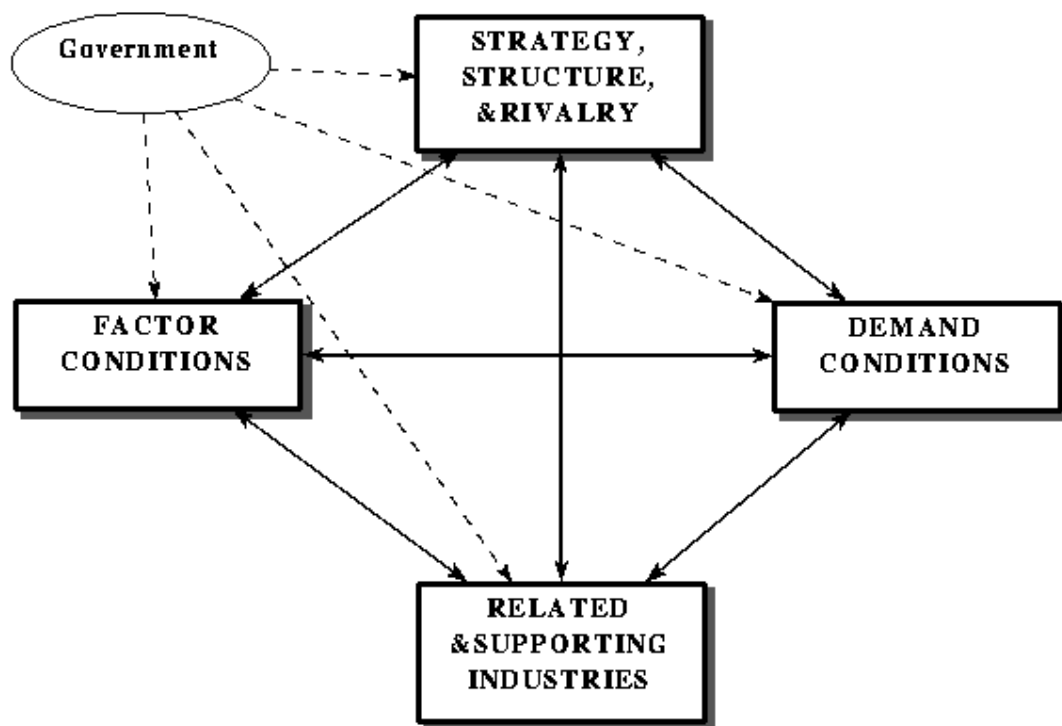
Bron: www.zanthus.com

De betekenis van de punten op de strategische klok zullen hieronder worden uitgelegd:

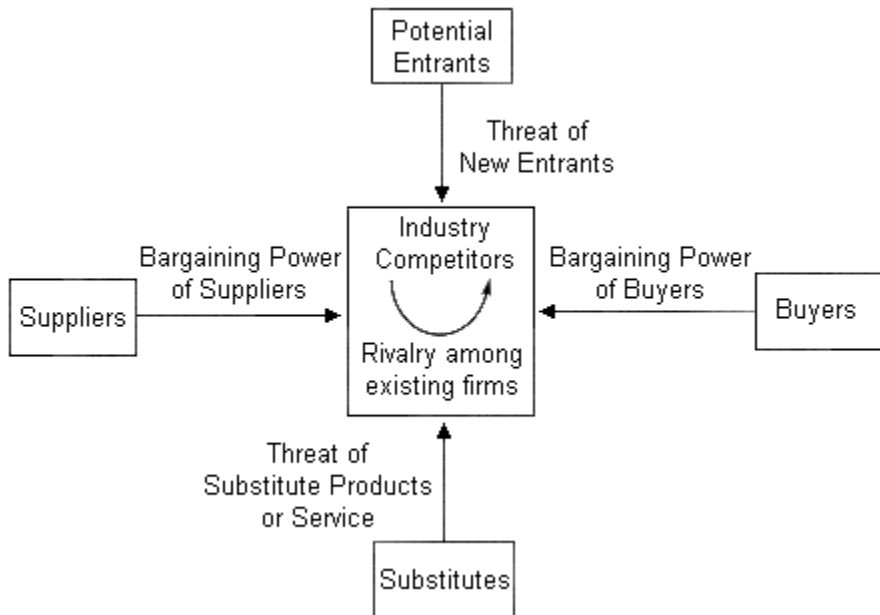
1. Lage prijs en lage toegevoegde waarde: waarschijnlijk van toepassing op een specifiek segment
2. Lage prijs: risico van een prijzen oorlog en lage marges, dus het is een voorwaarde om kostenleider te zijn
3. Hybridevorm: lage kostenbasis en herinvestering van marges in lage prijs en differentiatie
4. Differentiatie: a) zonder extra prijs: de perceptie van een hoge toegevoegde waarde moet leiden tot groot marktaandeel, b) met extra prijs: de perceptie van een hoge toegevoegde waarde moet voldoende zijn voor een hogere prijs.
5. Differentiatie focus: de perceptie van een hogere toegevoegde waarde geldt voor een bepaald exclusief segment: de consument heeft hier een hoge prijs voor over
6. Verhoogde prijs voor een standaard product: hoge marges als concurrenten niet volgen, risico om marktaandeel te verliezen.
7. Verhoogde prijs en lage waarde: alleen toepasbaar in monopoliepositie
8. Standaardprijs en lage waarde: verlies van marktaandeel

Bijlage C: Porters Diamond

Porter's "Diamond"

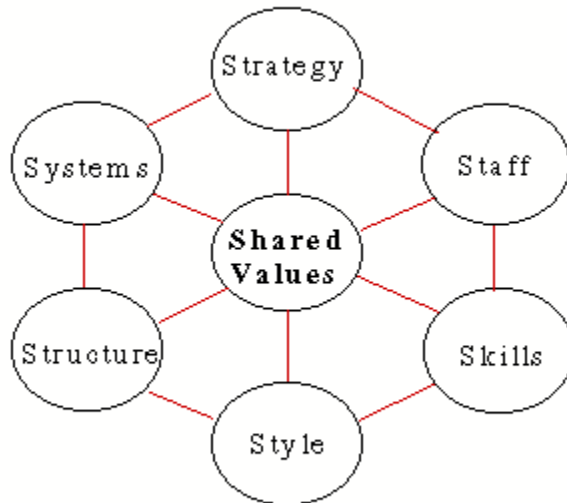


Bijlage D: Porter's 5 forces framework



Bijlage E: Mckinsey 7S-en raamwerk

An Organisation's 7 S's.



Bijlage F: Interview Fielmann medewerkers

1. U werkt bij Fielmann B.V. Kunt u mij vertellen waarom u koos om bij Fielmann te komen werken?

2. Wat zijn volgens u de sterkste kanten van Fielmann. Op welk gebied maakt Fielmann onderscheid met de concurrentie?

3. Waarschijnlijk merkt u dat de concurrentie groot is op het gebied van brillen in Nederland. Wat zijn volgens u de grootste bedreigingen voor Fielmann?

4. Wat zijn volgens u belangrijke trends die zich momenteel afspelen in de optiekmarkt, waar moet of kan Fielmann op in spelen?

5. Wat vindt volgens u de klant het meest belangrijk bij het kopen van een bril?

6. Wat vindt u van de wijze waarop managers en medewerkers binnen Fielmann met elkaar omgaan?

Bijlage G: De enquête

Enquête naar voorkeuren van de klant bij het kopen van een bril.

Leeftijd:
 Geslacht: man / vrouw
 Inkomen: onder modaal / modaal / boven modaal

1. Draagt u een bril of contactlenzen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga naar vraag 3)

2. Als u een bril koopt:

- ☐ Heeft u een vaste opticien waar u telkens naar toe gaat
- ☐ Heeft u geen vaste opticien waar u telkens naar toe gaat
- ☐ Bepaald de vergoeding van de zorgverzekeraar naar welke opticien u gaat
- ☐ Anders, namelijk

3. Op de volgende pagina staan 4 pakketten aangeboden. Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven?

- ☐ Pakket 1
- ☐ Pakket 2
- ☐ Pakket 3
- ☐ Pakket 4

4. Wat is voor u de belangrijkste reden dat u voor een bepaald pakket koos?

- ☐ 2 brillen voor de prijs van 1
- ☐ De service (bijvoorbeeld garantie)
- ☐ De keuze aan monturen
- ☐ Voordelig
- ☐ De kwaliteit
- ☐ De tweede bril gratis
- ☐ Contract met uw zorgverzekeraar
- ☐ Anders, namelijk

5. Kunt u de onderstaande punten rangschikken van meest belangrijk (1) naar minst belangrijk (5):

- | | |
|--|-------|
| ☐ Kwaliteit | |
| ☐ Service | |
| ☐ 2 ^e bril gratis | |
| ☐ Contract met uw zorgverzekeraar | |
| ☐ Voordelige prijs | |

1

Opticien 1: Goede service en vakmanschap zijn vanzelfsprekend.

Bij het kopen van een bril ontvangt u het volgende voordeel:

- **De tweede bril cadeau**
- **Daarbij keuze uit 500 monturen**

Alle zorgverzekeraars zijn aangesloten bij deze opticien, maar wanneer u verzekert bent bij één van de onderstaande zorgverzekeraars, is het mogelijk dat u extra kortingen kunt ontvangen bij deze opticien:

- | | | | |
|----------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| - Azivo | - CZ | - Delta Lloyd | - Friesland Zorgverzekeraar |
| - Groene Land Achmea | - IZA | - IZZ | - Ohra |
| - OZ | - OZF Achmea | - PWZ Achmea | - Salland verzekeringen |
| - VGZ | - Univé | - Zilveren Kruis Achmea | - Zorg en Zekerheid |

2

Opticien 2: Is verassend, origineel en voordelig.

Bij het kopen van een bril ontvangt u het volgende voordeel:

- **keuze uit 750 monturen in verschillende kleuren en maten**
- **1 jaar kwaliteitsgarantie**

Alle zorgverzekeraars zijn aangesloten bij deze opticien, maar wanneer u verzekert bent bij één van de onderstaande zorgverzekeraars, is het mogelijk dat u extra kortingen kunt ontvangen bij deze opticien:

- | | | | |
|----------------------|--------------|-------------------------|--------------|
| - Agis | - AnderZorg | - Confior | - CZ |
| - Groene Land Achmea | - Interpolis | - IZA Cura | - IZZ |
| - Menzis | - OZ | - Prolife | - PWZ Achmea |
| - Trias | - VGZ | - Zilveren Kruis Achmea | |

3

Opticien 3: Een buitengewone service, en elk product gegarandeerd het voordeligst.

Bij het kopen van een bril ontvangt u het volgende voordeel:

- **keuze uit 2.000 brillen per winkel**
- **3 jaar kwaliteitsgarantie**

Alle zorgverzekeraars zijn aangesloten bij deze opticien, echter worden er geen extra kortingen gegeven omdat deze opticien geen speciale contracten heeft met een zorgverzekeraar.

4

Opticien 4: Betaalbare oogzorg voor iedereen.

Bij het kopen van een bril ontvangt u het volgende voordeel:

- **2 brillen voor de prijs van 1.**
- **1 jaar kwaliteitsgarantie**

Alle zorgverzekeraars zijn aangesloten bij deze opticien, maar wanneer u verzekert bent bij één van de onderstaande zorgverzekeraars, is het mogelijk dat u extra kortingen kunt ontvangen bij deze opticien.

- | | | | |
|----------|--------|---------|--------|
| - Achmea | - Agis | - CZ | - FBTO |
| - Menzis | - Ohra | - Univé | - VGZ |

Bijlage H: Onderzoeksresultaten van enquête naar voorkeuren van de klant bij het kopen van een bril

I

Plaats waar de enquête is afgenomen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Centrum Rotterdam	13	6.1	6.1	6.1
	College 1e jaars				
	Erasmus Universiteit	28	13.2	13.2	19.3
	Geneeskunde				
	Winkelcentrum	29	13.7	13.7	33.0
	Deppenbroek				
	Universiteit	5	2.4	2.4	35.4
	UWV	38	17.9	17.9	53.3
	Centrum Enschede	36	17.0	17.0	70.3
	Fielmann Enschede	24	11.3	11.3	81.6
	65+ woningen	7	3.3	3.3	84.9
	Studenten via mail	32	15.1	15.1	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

II

Geslacht?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	100	47.2	47.6	47.6
	vrouw	110	51.9	52.4	100.0
	Total	210	99.1	100.0	
Missing	System	2	.9		
Total		212	100.0		

III

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leeftijd in jaren	211	12	78	35.36	16.937
Valid N (listwise)	211				

IV

Leeftijd in groepen van 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 t/m 20	46	21.7	21.8	21.8
	21 t/m 40	92	43.4	43.6	65.4
	41 t/m 64	57	26.9	27.0	92.4
	65 plus	16	7.5	7.6	100.0
	Total	211	99.5	100.0	
Missing	System	1	.5		
Total		212	100.0		

V

Inkomen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	onder modaal	82	38.7	39.6	39.6
	modaal	98	46.2	47.3	87.0
	boven modaal	27	12.7	13.0	100.0
	Total	207	97.6	100.0	
Missing	System	5	2.4		
Total		212	100.0		

VI

Geslacht? * Inkomen? Crosstabulation

Count

		Inkomen?			Total
		onder modaal	modaal	boven modaal	
Geslacht?	man	29	44	23	96
	vrouw	52	53	4	109
Total		81	97	27	205

VII

Draagt u een bril of contactlenzen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ja	133	62.7	62.7	62.7
	nee	79	37.3	37.3	100.0
Total		212	100.0	100.0	

VIII

Als u een bril koopt...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	heeft u een vaste opticien waar u telkens naar toe gaat	96	45.3	71.6	71.6
	heeft u geen vaste opticien waar u telkens naar toe gaat	20	9.4	14.9	86.6
	bepaald de vergoeding van de zorgverzekeraar naar ...	14	6.6	10.4	97.0
	Anders, namelijk	4	1.9	3.0	100.0
	Total	134	63.2	100.0	
Missing	System	78	36.8		
Total		212	100.0		

IX

Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pakket 1	40	18.9	18.9	18.9
	pakket 2	46	21.7	21.7	40.6
	pakket 3	81	38.2	38.2	78.8
	pakket 4	45	21.2	21.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

X

Wat is voor u de belangrijkste reden dat u voor een bepaald pakket koos?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 brillen voor de prijs van 1	18	8.5	8.5	8.5
	de service	56	26.4	26.4	34.9
	de keuze aan monturen	21	9.9	9.9	44.8
	voordelig	22	10.4	10.4	55.2
	de kwaliteit	52	24.5	24.5	79.7
	de tweede bril gratis	8	3.8	3.8	83.5
	contract met uw zorgverzekeraar	32	15.1	15.1	98.6
	anders, namelijk....	3	1.4	1.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

XI

leeftijd in groepen van 4 * Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven? Crosstabulation

Count

		Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven?				Total
		pakket 1	pakket 2	pakket 3	pakket 4	
Leeftijd in groepen van 4	0 t/m 20	9	12	21	4	46
	21 t/m 40	20	16	37	19	92
	41 t/m 64	8	12	17	20	57
	65 plus	2	6	6	2	16
Total		39	46	81	45	211

XII

Plaats waar de enquête is afgenomen * Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven? Crosstabulation

Count

		Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven?				Total
		pakket 1	pakket 2	pakket 3	pakket 4	
Plaats waar de enquête is afgenomen	Centrum Rotterdam	3	1	8	1	13
	College 1e jaars					
	Erasmus Universiteit Geneeskunde	8	6	11	3	28
	Winkelcentrum Deppenbroek	6	3	7	13	29
	Universiteit		1	3	1	5
	UWV	9	9	8	12	38
	Centrum Enschede	8	8	11	9	36
	Fielmann Enschede		4	18	2	24
	65+ woningen		5	2		7
	Studenten via mail	6	9	13	4	32
Total		40	46	81	45	212

XIII

Als u een bril koopt... * Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven? Crosstabulation

Count

		Als u een bril zou gaan kopen, aan welk pakket zou u dan de voorkeur geven?				Total
		pakket 1	pakket 2	pakket 3	pakket 4	
Als u een bril koopt...	heeft u een vaste opticien waar u telkens naar toe gaat	22	19	36	19	96
	heeft u geen vaste opticien waar u telkens naar toe gaat	1	5	8	6	20
	bepaald de vergoeding van de zorgverzekeraar naar ...	2	5	2	5	14
	Anders, namelijk		2	1	1	4
Total		25	31	47	31	134