



De toekomst van de binnenbanden

Student:	Reinier Heemink
Begeleider:	Dr ir. J. Kraaijenbrink
Tweede lezer:	Dr. K. Zalewska-Kurek
Externe begeleider:	Dhr. P. Schrijver
Datum Colloquium:	17/04/2014

Management Samenvatting

Dit onderzoek is gestart als analyse van een verpakkingswijziging van de binnenbanden van Apollo Vredestein BV (AVBV). Deze wijziging had tot doel kosten te besparen en door middel van een design verpakking het merkimage en de kwaliteitsperceptie te verbeteren. Na de verpakkingswijziging is de omzet van de binnenbanden echter gedaald. Het doel van dit onderzoek is, naast het analyseren van deze verandering, een concreet plan te ontwikkelen waarmee de omzet weer op het oude niveau kan worden terug gebracht. Centraal in dit onderzoek staat dan ook de vraag: *“Hoe kan Apollo Vredestein BV de omzet van hun binnenbanden weer op het oude niveau brengen?”*

Dit onderzoek is gebaseerd op het Business Market Process van Anderson en Narus (2009). In dit model wordt beschreven hoe bedrijven waarde kunnen herkennen, creëren en leveren. Voor dit onderzoek is naast dit model ook de Strategische klok van Bowman (1995) en de GE-matrix van McKinsey & Company (1970) gebruikt.

Doormiddel van de analyse van verkoopgegevens, met daarin verkoopaantallen, kostprijs, marges enz. en een enquête onder verschillende betrokkenen intern bij AVBV en onder klanten en indirecte klanten, zijn de benodigde data gegenereerd.

Uit de verworven data bleek dat de markt voor binnenbanden zich slecht laat meten. Objectieve data zijn niet beschikbaar. Uit de verworven data is echter vast komen te staan dat dit een krimpende markt is. Tevens is gebleken dat binnenbanden een low-interest product zijn voor veel betrokkenen, zowel voor (indirecte)klanten als voor AVBV medewerkers zelf. De markt wordt beheerst door verschillende Aziatische producten die tegen lage prijzen kwalitatief goede banden aanbieden. Hoewel gezegd kan worden dat AVBV binnenbanden van hogere kwaliteit zijn dan die van de goedkopere merken, wordt dit niet zo door de klant ervaren. De kwaliteit van de goedkope merken is voldoende waardoor de hoge kwaliteit van de AVBV binnenbanden geen toegevoegde waarde is. Zeker in combinatie met de hoge prijs van de AVBV binnenbanden wordt deze kwaliteit niet door de markt gewaardeerd. Het assortiment van de AVBV binnenbanden wordt als krap ervaren, maar men ziet geen redenen om dit aan te passen. Waarde van binnenbanden wordt voornamelijk gecreëerd door een snelle levering voorafgaand door een makkelijke en flexibele bestelprocedure.

AVBV wordt dan ook aanbevolen om door een lagere kwaliteit binnenband tegen concurrerende prijzen te leveren. Door gebruik te maken van een design verpakking, een snelle levering en een sales-actie kan een meerwaarde ontstaan. Hiermee moeten klanten verlijd worden om AVBV binnenbanden af te nemen. Het is echter reëel om geen hoge verwachtingen te hebben, aangezien de concurrentie sterk is in een krimpende markt waarin de afnemers nauwelijks moeite nemen om zich in binnenbanden te verdiepen.



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie welke geschreven is ter afsluiting van de bachelor opleiding Bedrijfskunde van Reinier Heemink. Deze opleiding is gevolgd aan de Universiteit Twente .

Dit onderzoek is uitgevoerd op de afdeling marketing en verkoop landbouw- en industriebanden bij Apollo Vredestein BV te Enschede. Op de afdeling werd ik snel door de directe collega's geaccepteerd waardoor ik me meer collega dan stagiaire heb gevoeld. Hiervoor ben ik alle medewerkers van de afdeling marketing en verkoop landbouw- en industriebanden zeer erkentelijk. In het bijzonder wil ik de heer P. Schrijver bedanken die tijdens deze periode de rol als mijn begeleider op zich heeft genomen. Daarnaast wil ik de heer R. Nijland bedanken voor de periode dat Peter afwezig was de rol als begeleider heeft waargenomen.

Vanuit de universiteit ben ik bijgestaan door Dr. Ir. J. Kraaijenbrink. Dankzij zijn flexibele houding en kritische feedback heb ik deze opdracht tot een goed einde weten te brengen. Hiervoor ben ik hem bijzonder dankbaar.

Naast Dr. Ir. J. Kraaijenbrink, is Dr. K. Zalewska-Kurek namens de universiteit als tweede lezer bij deze opdracht betrokken, waarvoor ik haar wil bedanken.

Tot slot hoop ik met de resultaten van dit onderzoek te voldoen aan de verwachtingen van zowel Apollo Vredestein BV als van de universiteit.

Juni 2014,

Reinier Heemink



Inhoudsopgave

Management samenvatting	2	
Voorwoord	3	
Inhoudsopgave	4	
1. Introductie	6	
1.1 Aanleiding onderzoek		6
1.2 Probleembeschrijving		6
1.3 Doelstellingen		7
1.4 Probleemstelling		7
1.5 Leeswijzer		8
2. Theoretisch kader	9	
2.1 Strategie en portfolio analyse		9
2.2 Waarde creatie		14
2.3 Keuze modellen		16
3. Methoden van gegevensverzameling	18	
3.1 Soort onderzoek		18
3.2 Methoden van gegevensverzameling		18
3.3 Operationalisatie		19
4. Resultaten en analyse	23	
4.1 Analyse verkoopaantallen		23
4.2 Trendanalyse		24
4.3 Analyse interviews		26
5. Antwoorden deelvragen	29	
5.1 Deelvraag 1		29
5.2 Deelvraag 2		29
5.3 Deelvraag 3		31
6. Conclusie en aanbevelingen	34	
6.1 Conclusie		34
6.2 Aanbevelingen		34
6.3 Discussie		35
7. Literatuurlijst	36	

8. Bijlagen

38

Bijlage 1; lijst met begrippen en afkortingen	38
Bijlage 2; aantal scenario's per markt	39
Bijlage 3; interview protocol versie 1 (intern AVBV)	40
Bijlage 4; interview protocol versie 2 (klanten)	41
Bijlage 5; uitgewerkte interviews	42
Bijlage 6; geselecteerde tekstfragmenten per onderwerp	66

1. Introductie

Vredestein B.V. is fabrikant van autobanden, agrarische en industriële banden en banden voor tweewielers. Sinds 2009 maakt Vredestein B.V. onderdeel uit van Apollo Tyres Ltd. Sindsdien heet het bedrijf Apollo Vredestein B.V. (AVBV). De productie van de banden vindt voor het overgrote deel in Enschede (Nederland) plaats. Daar worden jaarlijks ruim 6 miljoen zomer-, winter- en landbouwbanden geproduceerd. Banden voor tweewielers en binnenbanden worden door gespecialiseerde bedrijven in het Verre Oosten geproduceerd. Voor Apollo Vredestein B.V. zijn meer dan 1700 mensen werkzaam. Door de huidige uitbreiding van de fabriek zal dit aantal in de nabije toekomst groeien.

Apollo Vredestein B.V. is vertegenwoordigd in 18 landen doormiddel van 14 verkooporganisaties. De verkoop activiteiten zijn voornamelijk gericht op Europa, de USA en Canada. Door de overname door Apollo Tyres Ltd. zullen de verkoopactiviteiten verder uitgebreid worden naar het Midden Oosten en de Aziatische markt (Apollo Vredestein B.V. geschiedenis. (z.d.).

1.1 Aanleiding onderzoek

Naast buitenbanden, heeft AVBV ook binnenbanden in hun assortiment. Deze binnenbanden worden volgens specificaties van AVBV onder het Vredestein B.V. logo geproduceerd in Korea en India. Tot 2010 werden deze binnenbanden los geleverd in pallet boxen. Bij AVBV Enschede werden de binnenbanden verzameld volgens de bestelling van de klant, om dan in bruine dozen, met Vredestein opdruk, naar de klant verzonden te worden.

In 2010 heeft AVBV de verpakking van hun binnenbanden gewijzigd. De aanleiding voor deze wijziging waren de kosten voor het verzamelen van orders en de kosten voor de bruine dozen. Doordat deze dozen in relatief kleine hoeveelheden werden ingekocht waren deze duur. In de nieuwe (huidige) situatie worden de binnenbanden door de leveranciers verpakt in een design verpakking met een vast aantal binnenbanden per doos, waardoor de klant nu alleen nog hele dozen kan bestellen. Wel heeft de klant bij de meeste afmetingen binnenbanden de keuze uit twee verschillende verpakkingsaantallen. Door deze wijziging is het niet meer mogelijk om minder binnenbanden te bestellen dan het aantal dat in de kleinste doos zit. De beoogde voordelen van deze verandering is de reductie van de verzamel- en verpakkingskosten. Naast de financiële voordelen heeft deze wijziging tot doel het imago van AVBV beter uit te stralen door gebruik te maken van designdozen. Hiermee wil AVBV zich beter onderscheiden van concurrenten.

Alle in dit project betrokken binnenbanden vallen onder de verantwoordelijkheid van de verkoop- en marketingafdeling landbouw en industrie. Dit onderzoek is dan ook op deze afdeling uitgevoerd.

1.2 Probleembeschrijving

Sinds de invoering van de nieuwe verpakking zijn de verkoopaantallen behoorlijk gedaald, waardoor ook de omzet van de binnenbanden gedaald is. Onduidelijk is of de verandering van de verpakking hier de oorzaak van is, of dat er (ook) andere oorzaken aan ten grond slag liggen. Hierdoor is het van belang dat in dit onderzoek meerdere aspecten van de binnenbandenmarkt wordt meegenomen. Hierbij kan gedacht worden aan diverse ontwikkelingen van de binnenbandenmarkt, zoals ontwikkelingen op het gebied van omvang, kostprijs, concurrenten en wensen van klanten.



1.3 Doelstellingen

Het doel van deze opdracht is een advies te schrijven over de binnenbanden voor AVBV. Het advies moet er op gericht zijn de verkoop van binnenbanden te stimuleren, zodat dit op het oude niveau of hoger komt te liggen. In dit advies moeten de onderdelen zoals beschreven in de probleembeschrijving worden meegenomen. Belangrijk is dat het advies uitvoerbaar is en binnen de normen van AVBV gerealiseerd kan worden. Hierbij moet rekening gehouden worden met het marktsegment die AVBV bediend, moeten er gezonde marges gehandhaafd worden en moet de wens van de klant zo veel mogelijk geïntegreerd worden.

1.4 Probleemstelling

Aan de hand van de probleembeschrijving en de doelstellingen is een hoofdvraag voor dit onderzoek geformuleerd. Het antwoord op deze vraag zal de oplossing zijn voor het beschreven probleem. De hoofdvraag luidt:

Hoe kan Apollo Vredestein BV de omzet van hun binnenbanden weer op het oude niveau brengen?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen hebben betrekking op verschillende aspecten die van belang zijn om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Doordat de hoofdvraag erop is gericht een oplossing te vinden voor de dalende omzet van binnenbanden, is het van belang de oorzaak/oorzaken van de daling te identificeren. Door de verkoopaantallen, kostprijs en omzet van de binnenbanden binnen AVBV te analyseren, kunnen eventuele interne oorzaken van de verkoopdaling gevonden worden. Hier is de eerste deelvraag op gericht.

Uit het doel van het onderzoek blijkt dat er naast het vinden van de oorzaak voor de verkoopdaling ook een oplossing gevonden moet worden.

Uit een uitgebreide oriëntatie op de opdracht blijkt dat het probleem uit verschillende managementoriëntaties bekeken kan worden. Zo kan er vanuit een strategische oriëntatie naar het probleem gekeken worden, maar ook met een marketing oriëntatie.

Bij de markt strategisch oriëntatie zal er gekeken worden naar het complete product portfolio van AVBV en de positie die de binnenbanden daarbinnen innemen. Tevens zal hier gekeken worden naar de markt voor binnenbanden op zich. Bij deze oriëntatie is het de vraag of het wenselijk is dat AVBV nog binnenbanden in hun assortiment hebben.

Daarnaast kan het probleem worden opgevat als een Business Marketing probleem. In dit geval is het niet zozeer de vraag óf AVBV binnenbanden in hun assortiment moeten hebben, maar wordt gekeken hoe AVBV met hun binnenbanden de meeste waarde voor hun klanten kan creëren.

Op deze twee verschillende oriëntaties zijn de deelvragen twee en drie gebaseerd. De deelvragen die hieruit voortkomen zijn:

1. Hoe hebben de verkoopaantallen, kostprijs en omzet zich ontwikkelt?
2. In welke mate passen binnenbanden binnen de bedrijfsstrategie van Apollo Vredestein B.V.?
3. Hoe kan Apollo Vredestein B.V. de meeste waarde voor hun klanten creëren met hun binnenbanden?



1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt een theoretische basis gelegd waarop de deelvragen beantwoord kunnen worden. In hoofdstuk 3, de methoden van gegevensverzameling, zal uitgelegd worden hoe de benodigde gegevens verzameld worden. Hierin zal een link gelegd worden tussen de onderzoeksvraag en de bijbehorende theorie. In hoofdstuk 4, resultaten en analyse, zullen de resultaten die met de beschreven methode gegenereerd zijn besproken worden, zodat in hoofdstuk 5 de deelvragen hiermee beantwoord kunnen worden. Met de antwoorden op de deelvragen kan in het hoofdstuk 6, de conclusie, de hoofdvraag beantwoordt worden en aanbevelingen gedaan worden. Daarna zal in de discussie dit onderzoek bekritiseerd worden en aanbevelingen gedaan worden voor vervolgonderzoek. In hoofdstuk 7, literatuurlijst, zullen de geraadpleegde bronnen gegeven worden. In hoofdstuk 8 vind u tenslotte de bijlagen bij dit verslag.

Binnen Apollo Vredestein BV wordt gebruik gemaakt van enkele afkortingen. In dit verslag zullen deze afkortingen ook terug komen. De eerste keer dat een afkorting in dit verslag wordt opgenomen zal deze tussen haakjes () staan. Hiervoor zal de afkorting volledig uitgeschreven worden, daarna zal alleen nog gebruik gemaakt worden van de afkorting. In bijlage 1 is, in volgorde van verschijnen, een overzicht van de afkortingen opgenomen met daarbij de volledige beschrijving.



2. Theoretisch kader

Uit de doelstellingen blijkt dat het doel van deze opdracht is het vinden van een praktische en uitvoerbare oplossing voor het beschreven probleem. Echter, voor de beantwoording van de deelvragen is een theoretische basis noodzakelijk. In dit theoretisch kader zullen relevante theorieën en concepten beschreven worden die bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Doordat Apollo Vredestein BV een business to business georiënteerd bedrijf is, zal hier bij de keuze van de theorieën en concepten rekening mee gehouden worden.

De eerste deelvraag bekijkt de ontwikkeling van verkoopaantallen, kostprijs en de omzet van de binnenbanden van AVBV. Om deze vraag te beantwoorden is geen theoretische grondslag noodzakelijk. Het antwoord kan verkregen worden door verschillende data van AVBV te analyseren. Hier wordt in het volgende hoofdstuk aandacht aan besteed. Voor deelvragen 2 en 3 is echter wel een theoretische basis noodzakelijk. Bij deelvraag 2 wordt onderzocht of binnenbanden überhaupt nog deel moeten uitmaken van het productportfolio van AVBV. Doordat dit een strategisch probleem is, zal hiervoor gebruik worden gemaakt van strategische modellen die hiervoor meer inzicht kunnen genereren. Deelvraag 3 onderzoekt hoe AVBV de meeste waarde voor hun klanten kan creëren met hun binnenbanden. In het tweede deel (2.2) van dit theoretische kader zullen enkele waarde creërende modellen besproken worden.

2.1 Strategie en portfolio analyse

Om te onderzoeken of de binnenbanden binnen de strategie van AVBV passen, moet eerst duidelijk worden welke strategie AVBV hanteert om concurrentie voordeel te behalen. Hiervoor worden verschillende modellen gebruikt. Naast het bepalen van de concurrentie strategie van AVBV is het voor het beantwoorden van deze deelvraag van belang het product portfolio te analyseren. Door te analyseren of het productportfolio aansluit op de concurrentie strategie kan bepaald worden of de binnenbanden binnen het productportfolio van AVBV thuishoren.

2.1.1 Concurrentie strategieën

Porter

Volgens Porter (1985) moet een bedrijf kiezen uit drie verschillende concurrentie strategieën, namelijk uit de kostleiderschap strategie, de differentiatie strategie of de focus strategie, zie figuur 1.

Figuur 1. Generieke concurrentiestrategieën van Porter

	Lage kostenstrategie	Differentiatiestrategie
Gehele markt	Kostenleiderschap	Differentiatie
Één segment	Stuck-in-the-middle Focus	

De kostleiderschap strategie bestaat uit de bedrijfsvoering die erop gericht het product zo laag mogelijk in de markt te zetten, door de kosten voor het product te minimaliseren. De kwaliteit van deze producten ligt gelijk aan de kwaliteit van de doorsnee producten in deze markt. Concurrentie voordeel wordt behaald door het vereenvoudigen van het product, zodat deze efficiënter en goedkoper te produceren is, automatisering, productie in lage lonen landen, enz. Hierdoor worden de vaste kosten verlaagd, waardoor de marges op een product stijgen en de winstgevendheid gegarandeerd blijft. Een bijkomend voordeel is dat met dergelijke strategie de kans op potentiële toetreders in de markt beperkt blijft.

De differentiatie strategie is erop gericht enkele eigenschappen van een product superieur te maken in vergelijking met producten van concurrenten. Klanten zullen bereid zijn een meer prijs te betalen voor deze superieure eigenschappen. Zodra deze meerprijs leidt tot extra winst is er volgens Porter (1985) sprake van differentiatie strategie. De differentiatie kan gericht zijn op de kwaliteit van het product, product innovaties, service, design, enz. Ook een merknaam ook onderdeel zijn van deze strategie.

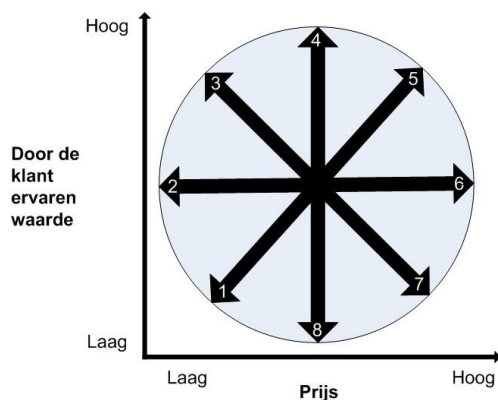
Naast deze twee bedrijfsstrategieën beschrijft Porter (1985) ook de focusstrategie. Hierbij richten bedrijven zich niet op de gehele markt, maar op een bepaald marktsegment. Hierdoor hebben dergelijke fabrikanten meer inzicht in dit segment dan concurrenten die de gehele markt bedienen. Deze strategie kan gecombineerd worden met een van de eerder beschreven strategieën. Hierbij wordt dan gesproken van een kostenfocus of differentiatiefocus.

Bedrijven die geen duidelijke strategie volgen zijn "stuck in the middle" bedrijven. Deze hebben slechts in uitzonderlijke gevallen een concurrentievoordeel (Porter, 1985).

Strategische klok

Dit model is ontwikkeld door Faulkner en Bowman, (1995). Bij dit model wordt de gevraagde prijs van een product afgezet tegen de door de klant ervaren waarde. Hierbij zijn 8 verschillende posities te onderscheiden, zie figuur 2.

Figuur 2. Strategische klok



1. Lage prijs/lage toegevoegde waarde
2. Lage prijs
3. Hybride
4. Differentiatie
5. Differentiatie focus
6. Risicovol; hoge marges
7. Monopolistische prijsstrategie
8. Verlies marktaandeel

Betekenis positie op de klok:

1. Lage prijs en lage toegevoegde waarde; specifiek voor een segment
2. Lage prijs; risico van prijzen oorlog en lage marges. Voorwaarde is om kostleider te zijn
3. Lage kostenbasis en herinvestering van marges in lage prijs en differentiatie
4. Differentiatie: a) zonder meer prijs, de perceptie van hoge waarde moet leiden tot groot marktaandeel
b) met extra prijs, de perceptie van hoge waarde is gelijk aan de hogere prijs
5. Differentiatie focus; perceptie van hogere toegevoegde waarde voor een bepaald segment, de consument is bereid hier een hogere prijs voor te betalen
6. Verhoogde prijs voor standaard product; kans op hogere marges, maar risico marktaandeel te verliezen
7. Verhoogde prijs maar lagere toegevoegde waarde; alleen mogelijk in monopoliepositie
8. Standaard prijs en lagere toegevoegde waarde; verlies marktaandeel

Posities 6 t/m 8 zijn, indien het bedrijf geen monopoliepositie bezit, gedoemd om te mislukken.



Strategietypologieën

Miles, Snow, Meyer, en Coleman, (1978) onderscheiden 4 strategische hoofdvormen waarop bedrijven voordeel kunnen behalen ten opzichte van concurrenten.

1. Defenders; weinig producten op weinig markten. Focus op 1 product/dienst en dit steeds beter te maken, tegen lagere kosten
2. Prospectors; continu proberen te innoveren en actief zoeken naar nieuwe behoeften van klanten en kansen. Bereid om risico's te nemen
3. Analyzers; combinatie van 1 en 3. Deze bedrijven hebben een gevestigd product, maar proberen ook nieuwe producten te ontwikkelen en/of nieuwe markten te betreden
4. Reactors; dit zijn bedrijven die niet weten om te gaan met marktontwikkelingen en zullen nauwelijks innoveren. Pas zodra de markt vraagt om verandering zullen deze bedrijven ook daadwerkelijk veranderen

2.1.2 portfolio analyse

Door voor AVBV te bepalen welke concurrentiestrategie hanteert, kan bekeken worden of de binnenbanden binnen deze strategie passen. Hierbij is het van belang om de plaats van de binnenbanden binnen het complete assortiment van AVBV te bepalen. Om dit inzichtelijk te maken, zullen hier enkele portfolio analyse methoden beschreven worden.

2.1.2 BCG-Matrix

Assortimentsanalyse heeft betrekking op de marktontwikkelingen. Marktontwikkelingen kunnen de aantrekkelijkheid van een product bepalen, waardoor producten wel of niet wenselijk zijn om in het assortiment te hebben. Deze marktontwikkelingen kunnen beken worden met behulp van de BCG-matrix (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), zie figuur 3.

Figuur 3. De BCG-matrix

		Relatief marktaandeel	
		Hoog	Laag
Groeipotentieel	Hoog	Star	Question markt
	Laag	Cashcow	Dog

De BCG matrix is een van de langst en meest geaccepteerde opvatting voor het beoordelen van een markt, aldus Johnson, Scholes & Whittington (2008). Uit figuur 3 blijkt dat volgens deze matrix een markt ingedeeld kan worden aan de hand van het groeipotentieel en het relatief marktaandeel. Hierdoor bestaan er vier mogelijkheden

- Bij een hoog groeipotentieel en een relatief groot marktaandeel wordt er gesproken van een ster. Dit zijn kansrijke markten die meestal winstgevend zijn.
- Bij een laag groeipotentieel en een hoog marktaandeel, spreekt men van een cashcow. Dit zijn volwassen markten zonder een groeipotentieel. Zodra bedrijven binnen dergelijke markten een groot marktaandeel bezitten, worden er alleen kosten gemaakt voor het onderhouden van dit marktaandeel. Door de verworven schaal voordelen zijn inkomsten echter wel verzekert.
- Bij een laag marktaandeel en een hoog groeipotentieel, spreekt men van question markets. Bedrijven binnen deze markten moet inzicht krijgen in de investeringen die



nodig zijn om van dergelijke markten een star markt te maken. Zodra deze inzichten verkregen zijn, moeten bedrijven overwegen of de investering het ook waard is om te doen.

- Bij markten waarbij zowel het groeipotentieel als het marktaandeel laag is, wordt gesproken over zogenaamde dogs. Deze markten eisen veel aandacht op van een bedrijf, waardoor dit dure markten zijn. Dit in combinatie met de lage afzet zorgt ervoor dat veel bedrijven producten in deze markten vaak afstoten.

De BCG-matrix geeft bij elke van deze markten een strategie waarop gehandeld moet worden, Johnson et al. (2008):

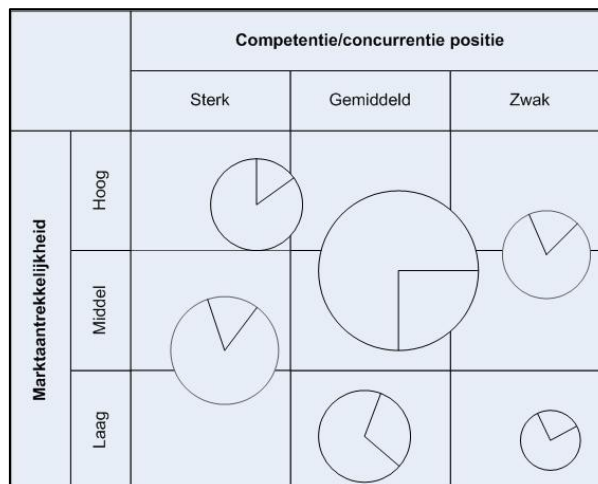
- Stars; minimale positie vasthouden en proberen uit te bereiden, zodat deze kan uitgroeien tot een Cash Cow
- Cash Cow; ook hier de minimale positie vasthouden en ervoor zorgen dat het product niet aan populariteit verliest, zodat de levensduur verlengd wordt
- Dog; indien het product nog winstgevend is en een redelijke omzet genereert, dit product uitmelken totdat het geld gaat kosten. Dan uit de markt halen, niet verder in investeren
- Question Market; het management moet inschatten of een product winstgevend kan worden. Alleen voor de producten met een te verwachten winstgevendheid, een groeistrategie hanteren zodat het product uitgroeit tot een Star.

Voor bedrijven is het van belang een evenwichtig productportfolio over verschillende cellen van de BCG-matrix te hanteren.

GE/Mc Kinsey-matrix

De GE-matrix (Johnson et al., 2008) maakt gebruik van 2 assen; 1) aantrekkelijkheid van de bedrijfstak en 2) de competentie/concurrentie positie van de bedrijfseenheid. De 'aantrekkelijkheid'-as is ingedeeld in hoog, gemiddeld en laag, de competentie/concurrentie-as in sterk, gemiddeld en laag, zie figuur 4.

Figuur 4. De GE-matrix



In de matrix worden de business units als stippen weergegeven. De grootte van een stip geeft de grootte van de marktsector weer. Het marktaandeel wordt weergegeven als een taartdiagram in de stip. Hoewel de GE-matrix overeenkomsten vertoont met de BCG-matrix, is de GE-matrix complexer. Waar voor de BCG-matrix duidelijk is welke strategie gehanteerd moet worden voor elke cel is dit bij de GE-matrix veel onduidelijker. Daarnaast zijn de assen minder duidelijk te definiëren. Waar de BCG-matrix gebruik maakt van alleen groeipotentieel en marktaandeel, kunnen de assen van de GE-matrix uit verschillende factoren bestaan. Zo kan waarde voor de aantrekkelijkheid van de markt bepaald worden uit bijvoorbeeld de marktomvang, de



marktgroei, winstgevendheid, intensiteit van de concurrentie enz. De waarde voor de competentie/concurrentie positie kan afhangen van het marktaandeel, de kwaliteit van het product, arbeidsproductiviteit, R&D enz.

Ook is voor de cellen van de GE-matrix een strategie bepaald. Deze strategieën zijn weergegeven in figuur 5 (Johnson et al., 2008).

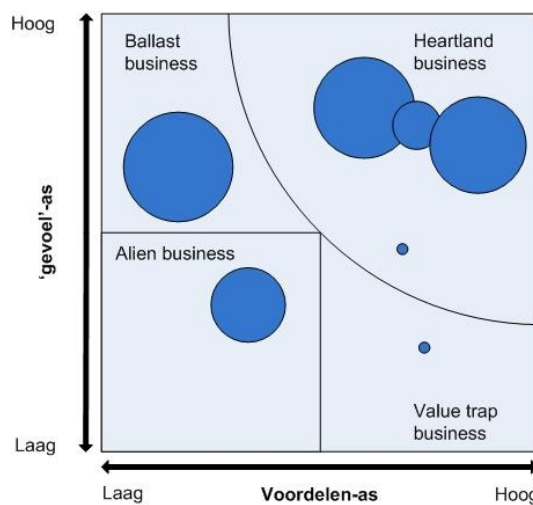
Figuur 5. Strategieën bij de GE-matrix

		Competentie/concurrentie positie		
		Sterk	Gemiddeld	Zwak
Marktaantrekkelijkheid	Hoog	Investeren/groeien	Investeren/groeien	Selectieve investeringen
	Middel	Investeren/groeien	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten
	Laag	Selectieve investeringen	Oogsten/afstoten	Oogsten/afstoten

Parenting matrix

Deze portfolio matrix is ontwikkeld door Michael Goold en Andrew Campbell (Johnson et al., 2008) en richt zich op de fit tussen het moederbedrijf en de business units. Indien een business unit, aan de hand van bijvoorbeeld de BCG-matrix, aantrekkelijk lijkt, maar het moederbedrijf geen waarde kan toevoegen, moet het bedrijf erg voorzichtig zijn in het verwerven of behouden van deze business unit. De parenting matrix bestaat uit twee dimensies, het gevoel en de voordelen, zie figuur 6.

Figuur 6. Parenting matrix



De 'gevoel'-as meet of er een fit bestaat tussen de kritische succesfactoren van een business unit en de kern competenties van het moeder bedrijf. De voordelen as, meet de fit tussen de behoeften van een business unit en de mogelijkheden voor het moederbedrijf. Indien een business, waar er wel een fit bestaat met het moederbedrijf, weinig voordelen voor het



moederbedrijf oplevert, zal deze niet of heel voorzichtig in het portfolio opgenomen moeten worden. In het model, zie figuur 6, zijn vier verschillende cellen te onderscheiden (Johnson et al., 2008):

1. Heartland business units; dit zijn de belangrijkste business units voor het moederbedrijf, er bestaat een sterke fit en beide profiteren van elkaar
2. Ballast business units; dit zijn units met een goede fit met het moederbedrijf, maar ze leveren weinig voordelen op. Deze units zouden als onafhankelijke organisatie succesvol kunnen zijn.
3. Value trap business units; deze lijken interessant door eventuele kansen, maar door gebrek aan fit met het moederbedrijf zal het moederbedrijf moeten veranderen om deze fit te creëren. Hierdoor kan het verstandiger zijn dergelijke units af te stoten.
4. Alien business units; deze units zijn volkomen ongeschikt voor het moederbedrijf, er bestaat geen fit en ook leveren dergelijke units geen voordelen op voor het moederbedrijf, waardoor af stoten van deze business unit de enige optie is.

2.2 Waarde creatie

Het resultaat van deelvraag 2 is of het wenselijk is voor AVBV om binnenbanden in hun assortiment te houden of niet. Indien AVBV de binnenbanden in hun assortiment houden, moet onderzocht worden hoe dit het best gedaan kan worden. Dit wordt onderzocht bij deelvraag 3.

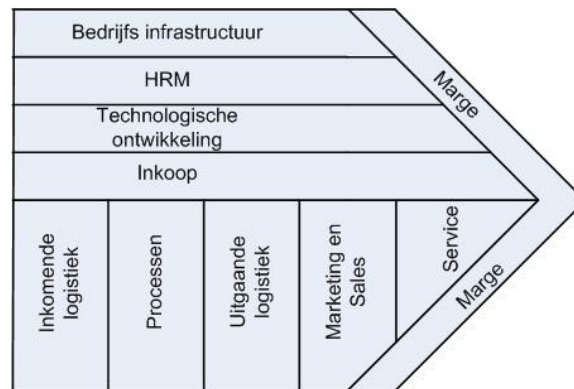
Volgens Keller (2008) is het creëren van waarde van cruciaal belang voor het overleven van bedrijven. In een concurrerende omgeving, moeten bedrijven meer waarde aan hun klanten leveren voor hetzelfde geld in vergelijking met concurrenten. Er zijn echter veel verschillende definities van waarde in de literatuur. Volgens Zeithaml (1988) is waarde de gehele beoordeling door de consument van het nut van een product op basis van percepties van wat wordt ontvangen en wat is gegeven. Gale en Wood (1994) zeggen dat klantwaarde is de door de markt waargenomen kwaliteit aangepast voor de relatieve prijs van het product. Tot slot zeggen Howard E. Butz en Leonard D. Goodstein, dat met klantwaarde wordt bedoeld, de emotionele band die is ontstaan tussen een klant en een producent, nadat de klant een product of dienst van de producent heeft gebruikt en vond dat dit product/dienst een toegevoegde waarde bood (Woodruff, 1997).

Uit deze drie definities van klantwaarde blijkt dat klantwaarde voor een deel ontstaan uit de ervaringen van de klant met het product/de dienst. Deze ervaring bestaat, naast de kostprijs van het product, uit bijvoorbeeld service en het gevoel van welbehagen (bijvoorbeeld imago) dat de klant krijgt door de aanschaf van het product Anderson, Narus & Narayandas (2009). Doordat waarde die een klant geeft aan een product grotendeels bepaald wordt door de ervaringen van de klant met het product, is deze waarde subjectief. Hierdoor is het voor fabrikanten van producten/diensten moeilijk om deze waarde te bepalen. Bedrijven waarderen hun producten/diensten doorgaans anders dan hun klanten (Anderson et al. 2009). Het is dus van belang dat managers inzien waaruit waarde voor klanten bestaat en hoe deze waarde gecreëerd/geleverd kan worden.

Value chain

Porter heeft de value chain ontwikkeld (Houthoofd, 1996). Dit model beschrijft alle activiteiten die nodig zijn om een product bij de klant te krijgen. Porter maakt daarbij onderscheid tussen primaire en secundaire activiteiten. De primaire activiteiten zijn de in en uitgaande logistiek, operaties, marketing, verkoop en service. De secundaire activiteiten zijn de infrastructuur, management, technologie en werving, zie figuur 7.

Figuur 7. Value Chain



Zowel de primaire als de secundaire activiteiten zetten een input om in een output, doormiddel van een transformatie proces. Belangrijk is het de activiteiten te identificeren die waarde toevoegen aan de technologie, zodat deze activiteiten kunnen worden bijgestuurd om een beter resultaat te krijgen. Daarbij is het van belang de kritische succesfactor te identificeren. Deze kritische succesfactor is de factor die een bedrijf onderscheid van concurrenten en daardoor de belangrijkste factor is om concurrentie voordeel te behalen (Houthoofd, 1996).

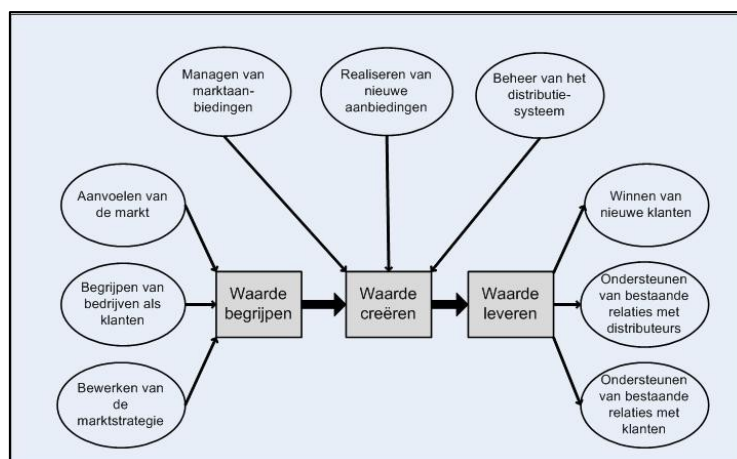
Service-dominant logic

In de negentiende eeuw, was de focus van klanten gericht op tastbare producten. De marketing was dan ook gebaseerd op de uitwisseling van deze producten. Vargo en Lusch (2004) beschrijven in hun artikel dat tegenwoordig de focus steeds meer komt te liggen op service. Hierbij ligt de focus voornamelijk op niet-tastbare resources, co-creatie van waarde, kennis en gespecialiseerde skills en relaties. Hierdoor vindt er een verschuiving plaats van een Goods Dominant Logic (GDL) naar een Service Dominant Logic (SDL). In deze SDL worden goederen geïntegreerd met services, waardoor bedrijven zich steeds meer op hun klanten richten. Hierbij zijn het samenwerken met klanten, het leren van klanten en het aanpassen aan klanten kernbegrippen. Tastbare producten zijn nu een hulpmiddel om de service te kunnen bieden in plaats van het uiteindelijke doel (Vargo and Lusch, 2004)

Business market management

In het boek Business Market Management beschrijven Anderson, Narus & Narayandas (2009) hoe bedrijven waarde kunnen begrijpen, creëren en leveren aan hun klanten, zie figuur 9.

Figuur 9. Business market proces





Om waarde aan klanten te kunnen leveren, is het van belang eerst te begrijpen waar deze waarde uit bestaat. De eerste stap die hiervoor gezet moet worden is het genereren van kennis over de markt. Hierbij moet gedacht worden aan marktsegmentatie en concurrentenanalyse. De tweede stap is het begrijpen hoe klanten hun keuze voor leveranciers maken. Op basis van deze twee stappen kan een marktstrategie opgesteld worden.

Na het opstellen van deze marktstrategie, moet een bedrijf in staat zijn om klantwaarde te creëren. Hierbij is het van belang dat de aanbiedingen (producten en/of diensten) die een bedrijf doet aan de markt goed managed. Het hebben van inzicht in de monetaire waarde volgens de klant van een aanbieding is cruciaal om tot een goede prijsstelling te komen voor deze aanbieding. Naast een goede prijsstelling is het van belang om nieuwe producten/diensten te creëren. Hierbij zijn goede netwerkbekwaamheden belangrijk bij de ontwikkeling van nieuwe producten. Ook waarde verhogende diensten naast het kernproduct, als service en een uitgebreid assortiment, maken deel uit van dit proces. Tot slot is bij het waarde creatie proces van belang een marketing en distributiesysteem te ontwikkelen die aan de behoeften van de klant voldoen.

Tot slot beschrijven Anderson et al. (2009) hoe de gecreëerde waarde geleverd kan worden. Hierbij spelen drie bedrijfsprocessen een hoofdrol. De eerste stap in dit proces is het winnen van nieuwe klanten. Hierbij is het van belang dat de fit tussen de behoeften van de klant en de producten/diensten die een bedrijf kan aanbieden wordt bepaald. Hierop kunnen eventuele overeenkomsten worden gesloten en kan klanttevredenheid worden verzekerd. Naast het winnen van nieuwe klanten is het van belang om bestaande relaties met distributeurs te onderhouden. De distributeur is verantwoordelijk om de producten/diensten op de afgesproken manier bij de klant te leveren. Doordat distributeurs tussen de klant en het bedrijf staan, kunnen deze participeren in productontwikkeling en kwaliteitsverbeteringen. Tot slot moeten de bestaande klant relaties ondersteund worden. Hierbij is het voldoen aan de verwachtingen van de klant cruciaal, om een zo groot mogelijk aandeel in de aankopen van de klant te kunnen leveren. Ook is het samenwerken met klanten belangrijk, om ook in de toekomst aan de veranderende verwachtingen/eisen van klanten te kunnen voldoen. Bij dit proces is open communicatie, vertrouwen en commitment, coördinatie en conflictbehandeling van groot belang.

2.3 Keuze modellen

In bovenstaand theoretisch kader worden per onderzoeksniveau verschillende modellen behandeld. Uit deze modellen wordt per onderzoeksniveau 1 model geselecteerd die het meest voor deze opdracht geschikt is. Hieronder worden de modellen per onderzoeksniveau nogmaals genoemd, waarna onderbouwd wordt welk model gebruikt zal gaan worden bij deze opdracht.

Concurrentiestrategieën

Volgens Porter (1985) moeten bedrijven kiezen uit kostleiderschap of differentiatie. Een middenweg is er volgens hem niet. Zowel Miles en Snow (1978) als bij de Strategische klok wordt dit onderscheid niet zo nadrukkelijk gemaakt en zien beiden wel mogelijkheden om concurrentievoordeel te behalen met een combinatie strategie van kostleiderschap en differentiatie. Ook meer recentere literatuur (Manteghi and Zohrabi, 2011) laat zien dat een combinatie van deze strategieën laten zien dat hiermee concurrentie voordeel behaald kan worden.

Voor dit onderzoek zal dan ook geen gebruik gemaakt worden van het model van Porter. Het verschil tussen de andere twee modellen is dat bij de Strategische cirkel zich focust op de prijs van een product en de waarde perceptie door de klant. Volgens Miles and Snow (1978) kunnen bedrijven zich echter onderscheiden op het productportfolio en de ontwikkeling hiervan. De focus van dit onderzoek ligt echter op zo veel mogelijk waarde voor klanten creëren met een bestaand product. Hierdoor wordt voor dit onderzoek gebruik gemaakt van de Strategische klok.

Portfolio analyse

Voor de portfolio analyse zijn de parenting-matrix, de BCG-matrix en de GE-matrix behandeld. Na analyse van deze modellen, lijkt de parenting-matrix het minst geschikt voor deze opdracht, doordat binnenbanden geen op zich zelf staande business unit is, maar onder verschillende business units vallen. Ook doordat AVBV de binnenbanden bij een externe partij inkoop is het aannemelijk dat deze productgroep een geringe fit met het moederbedrijf heeft.

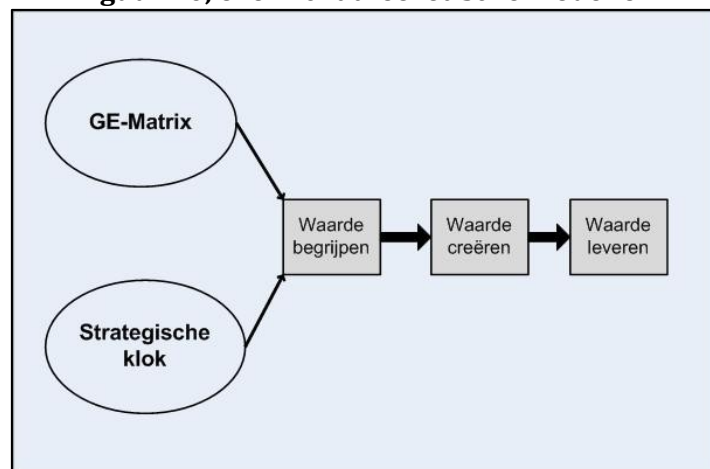
De BCG-matrix bepaald de aantrekkelijkheid van een markt aan de hand van het marktaandeel en het groeipotentieel. Doordat het marktaandeel en het groeipotentieel niks zegt over de winstgevendheid van de markt, kan een markt als interessant worden bestempeld terwijl de markt juist oninteressant is. Doordat de GE-matrix meer rekening houdt met deze factoren, lijkt de GE-matrix de beste optie voor deze opdracht.

Waardecreatie

Bij deelvraag 3 wordt onderzocht hoe AVBV de meeste waarde met hun binnenbanden voor hun klanten kan creëren. Het antwoord op deze vraag dient als basis om met een concreet plan van aanpak te komen. Het model van Porter identificeert de kritische succesfactor waarmee een bedrijf zich onderscheidt van concurrenten en waarmee het de meerwaarde voor hun klanten creëert. De Service Dominant Logic van Vargo and Lusch (2004) beschrijft hoe meer klantwaarde gecreëerd kan worden doormiddel van een relatie met klanten in plaats van dat klantwaarde alleen gecreëerd wordt door middel van een product. Het model van Anderson et al. (2009) gaat echter een stap verder door naast het identificeren en creëren van de klant waarde ook een stappenplan te geven waarmee de gecreëerde klantwaarde ook daadwerkelijk geleverd kan worden. Doordat de opdracht erop gericht is een concreet plan van aanpak te ontwikkelen lijkt het model van Anderson et al. (2009) het meest geschikt voor deze opdracht.

Met de GE-matrix en de strategische klok kan deelvraag 2 beantwoord worden. De drie stappen uit het business market process is de basis is om deelvraag 3 te kunnen beantwoorden. De GE-matrix en de strategische klok kunnen echter ook als input voor deze drie stappen gezien worden, zie figuur 10, overzicht theoretische modellen. Zo is de informatie die bij de GE-matrix gegenereerd wordt, de basis van de eerste stap in het Business Market Process, het begrijpen van waarde. Aan de hand van deze kennis kan een bedrijfsstrategie gevormd worden die waarde voor de klant creëert. Met behulp van de strategische klok, kan deze strategie geanalyseerd worden. Met deze strategie kan waarde gecreëerd worden, zodat in stap drie de gecreëerde waarde aan de klant geleverd kan worden.

Figuur 10, overzicht theoretische modellen



3. Methoden van gegevensverzameling

In dit deel van het verslag wordt beschreven op welke manier de benodigde gegevens verzameld worden. Eerst wordt uitgelegd wat voor soort onderzoek het betreft. Daarna zal er een voorstel gedaan worden waarop de gegevens verzameld gaan worden.

3.1 Soort onderzoek

In dit onderzoek wordt de binnenbanden markt voor AVBV onderzocht. Het uiteindelijke doel is een uitvoerbaar plan te ontwikkelen om de verkoop van binnenbanden te stimuleren. Om dat er geen gebruik wordt gemaakt van een hypothese die in dit onderzoek wordt bewezen of ontkracht, is de onderzoeksrichting niet van te voren vast gelegd. Hierdoor is er sprake van een brede onderzoeksvraag die verschillende aspecten van het onderwerp meeneemt. Wel is het onderzoeksgebied enigszins afgebakend, door het aantal relevante onderwerpen te beperken met behulp van de deelvragen. Gebaseerd op het feit dat dit onderzoek een brede probleemstelling heeft, geen gebruik wordt gemaakt van een te testen hypothese en erop gericht is een verklaring te vinden voor de terugloop in de verkoop van binnenbanden kan gesteld worden dat dit een explorerend onderzoek is (Swanborn, 2004)&(Korzilius, 2000).

3.2 Methoden van gegevensverzameling

Bij explorerend onderzoek komt de onderzoeker aan gegevens door te lezen, te luisteren, te kijken en door vragen te stellen. Hierdoor bestaat explorerend onderzoek vooral uit kwalitatief onderzoek.

Als eerste methode voor gegevensverzameling wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. In deze interviews zullen volgens een vaste volgorde enkele vast gestelde open vragen gesteld worden waarbij eventueel, niet vooraf bepaalde, aanvullende vragen gesteld kunnen worden (Jansen, 2005). De vast gestelde vragen gaan over alle relevante onderwerpen die beschreven zijn in het theoretische kader. Degene die geïnterviewd zullen worden, zijn de landmanagers en de landbouw specialisten en andere betrokken bij de binnenbanden binnen AVBV, zie tabel 1. Hiervoor is gekozen doordat dit grote belanghebbers zijn bij dit onderzoek, doordat zij verantwoordelijk zijn voor de verkoop van binnenbanden. Doordat deze mensen intensief contact met klanten hebben weten ze goed wat de wensen zijn van klanten. Bijkomend voordeel is dat gevoelige informatie met hen gedeeld kan worden wat met klanten en/of concurrenten niet mogelijk is.

Naast het interviewen van mensen binnen AVBV zullen ook klanten geïnterviewd worden, zodat ook de belangen van deze groep stakeholders worden meegenomen in dit onderzoek. Doordat naast directe klanten van AVBV ook indirecte klanten (de klanten van de AVBV klant) belangrijk zijn bij dit onderzoek, zullen deze ook betrokken worden bij dit onderzoek.

De te interviewen klanten zijn bandenspecialisten en groothandelaren. Bij klanten van klanten moet gedacht worden aan autogarages en landbouwmechanisatie bedrijven. In tabel 1 is een overzicht gegeven van de te interviewen klanten en indirecte klanten van AVBV.

Bij de interviews van de klanten zullen dezelfde onderwerpen aanbod komen als bij de interviews die gehouden worden onder de mensen van AVBV.

Uit het theoretische kader blijkt dat de meetbaarheid, winstgevendheid, toegankelijkheid en uitvoerbaarheid belangrijke criteria zijn voor het segmenteren van de markt. Om deze criteria concreet te krijgen, kan gebruik gemaakt worden van de verkoopcijfers van de binnenbanden van AVBV. Hiermee kan bekeken worden hoe de markt zich de afgelopen jaren ontwikkeld heeft. Ook kan de winstgevendheid hiermee bepaald worden.

Tabel 1, overzicht interview respondenten

Bedrijf	Functie	ervaring
AVBV	Productmanager landbouw (heel AVBV)	25
AVBV	Landbouwspecialist (Zwitserland)	14
AVBV	Landbouwspecialist (Italië)	6
AVBV	Landbouwspecialist (Polen)	5
AVBV	Landbouwspecialist (Duitsland)	1
AVBV	Landmanager (Finland)	10
Banden specialist	Eigenaar	11
Banden specialist	Landbouwspecialist	8
Automaterialen handel	Eigenaar	13
Landbouw mechanisatie	Medewerker; Eigenaar	35;20
Landbouw mechanisatie	Hoofd inkoop	12,5
Landbouw mechanisatie	Monteur/verkoop	3
Autogarage	Eigenaar/directeur	8
Autogarage	Service adviseur	5
Autogarage	Werkplaatschef/service manager	45

3.3 Operationalisatie

Voor de beantwoording van deelvraag 1 (Hoe hebben de verkoopaantallen, kostprijs en omzet zich ontwikkelt?), wordt gebruik gemaakt van gegevens aangeleverd door AVBV. Deze gegevens, met onder andere verkoop aantallen en kostprijzen, zullen geanalyseerd worden.

Deze analyse bestaat uit twee onderdelen, het eerste deel van deze analyse bestaat uit de analyse van de bestel aantallen. Hierbij wordt er gekeken naar het aantal units dat per keer door een klant besteld wordt in het jaar voor de invoering van de nieuwe verpakking en het jaar na de invoering van deze verpakking. Dit is interessant aangezien er in de nieuwe situatie alleen nog complete (grote of kleine) dozen besteld kunnen worden, terwijl in de oude situatie elk gewenste aantal besteld kon worden. Dit is voor dit onderzoek van belang doordat de verandering van de verpakking de aanleiding is voor dit onderzoek. Daarnaast wordt in deelvraag 1 gezocht naar eventuele interne oorzaken van de dalende omzet. De verandering van de verpakking kan een oorzaak zijn voor de dalende omzet, zodat het van belang is dit te onderzoeken.

Het tweede deel is erop gericht trends te ontdekken in de verkoopaantallen in combinatie met de prijs ontwikkeling. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen de verschillende product segmenten (landbouw, industrie en auto), de verschillende markten (landen), de kostprijs en de verkoopprijs. Met deze analyse kan de winstgevendheid bepaald worden en wordt de omvang van de markt voor AVBV bepaald.

Analyse verkoopaantallen

Bij deze analyse wordt gebruik gemaakt van een aantal Excel-query's. Deze bestanden, aangeleverd door AVBV, bevatten de verkoopaantallen per product per Sales Target Group (STG). De STG's bestaan uit twee hoofdgroepen, namelijk de origineel gemonteerde markt en de vervangingsmarkt. Binnenbanden voor de origineel gemonteerde markt worden in de fabriek in Enschede gemonteerd in een complete wielset. Dit onderzoek richt zich enkel op de binnenbanden voor de vervangingsmarkt.

Naast verkoopaantallen zijn ook de verkoopprijs, kostprijs, netto omzet en het verkoopjaar bekend. De verkoopaantallen zijn gebaseerd op financiële jaren, dat loopt van 1 april tot en met 31 maart.

Om de analyse mogelijk te maken is het van belang de verschillende query's (per financieel jaar) samen te voegen. Doordat de productcodes gewijzigd zijn bij de invoering van de nieuwe



verpakking is het van belang de oude en nieuwe codes aan elkaar te koppelen. De query die nu ontstaat, heeft een dermate grote omvang dat het praktisch niet haalbaar is om alles te analyseren. Met behulp van de functie draaitabellen in Excel kunnen bepaalde gegevens geselecteerd worden uit een grote en onoverzichtelijke datafile. Met behulp van deze functie kunnen de gevonden gegevens op elk gewenste manier weergegeven worden, zoals het gemiddelde van bepaalde waardes, maar ook hoe vaak iets in de geselecteerde data voorkomt.

De eerste analyse wordt gedaan per productgroep. Hierbij wordt er gekeken naar de ontwikkeling van de verkoopaantallen, de totale netto omzet en de totale kostprijs over de laatste 3 hele financiële jaren, (2009-2012). Hierbij worden de waarden in percentages weergegeven, zodat de totale waarde van alle 3 financiële jaren samen 100 procent is. Hierdoor wordt het mogelijk de gegevens van de criteria verkoopaantallen, netto omzet en de kostprijs/per binnenband in een grafiek per productgroep weer te geven.

Trendanalyse

De tweede analyse is een trendanalyse van de verkoopaantallen. Hierbij is het van belang de financiële jaren 2009-2010 en 2011-2012 met elkaar te vergelijken, doordat in het jaar 2010-2011 de wisseling van de verpakking heeft plaatsgevonden. Hierdoor is in dit jaar zowel de oude als de nieuwe doos verkocht, waardoor er geen betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden over de verschillen in verkochte aantallen van de oude en nieuwe doos.

Bij deze analyse wordt er per afmeting binnenband gekeken hoe de verkoopaantallen, de kostprijs per unit, de marge per unit en de totale netto omzet zich ontwikkeld heeft. Door te bepalen of dit is gedaald (-), gelijk gebleven(0) of is gestegen (+) ontstaan er verschillende scenario's, bijvoorbeeld +++, zodra alle vier criteria gestegen zijn. Of +++- zodra de verkoopaantallen en de kostprijs is gestegen terwijl de totale netto omzet en de marges per unit zijn gedaald. Zodra voor alle maten binnenbanden deze scenario's zijn bepaald, moet gekeken worden of deze scenario's logisch zijn. Een scenario waarin bijvoorbeeld de verkoopaantallen, de marges per unit en de kostprijs per unit dalen maar de totale netto omzet gelijk blijft is onlogisch, aangezien normaliter de netto omzet daalt zodra er minder producten verkocht worden met lagere marges. Tevens moet gekeken worden of de betreffende scenario's positief of negatief zijn voor AVBV. Uiteindelijk moeten de meest voorkomende scenario's geselecteerd worden, om te kunnen bekijken of er een trend te ontdekken is, die voor het merendeel van de binnenbanden van toepassing blijkt.

Interview

Naast de beschreven analyses zijn er ook interviews gehouden. De onderwerpen voor deze interviews zijn afgeleid van de gekozen modellen uit het theoretische kader.

Bij alle drie theoretische modellen is de concurrentie positie belangrijk. Een belangrijke graadmeter voor de concurrentie positie is de prijs van de binnenbanden van AVBV in vergelijking met de prijs van concurrenten. De prijzen van de concurrentie zijn echter moeilijk te achterhalen, doordat deze niet in brochures of via andere bronnen te achterhalen is. De beschikbare prijsbrochures zijn namelijk adviesprijzen die in de praktijk behoorlijk afwijken van de prijs die de klant daadwerkelijk moet betalen. Om toch een beeld te krijgen van de prijs van de AVBV binnenbanden worden de respondenten gevraagd naar de, in hun ogen, belangrijkste concurrenten van AVBV en het prijsverschil tussen AVBV en deze concurrenten. Voor de prijs en concurrentie positie zijn de volgende vragen opgenomen in het interview:

Intern AVBV:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*
- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*
- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*
- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*
- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*



Klanten:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*
- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*
- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*
- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*
- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Zowel bij de GE-matrix als bij het Business Market Process is kennis van de markt belangrijk, zodat de aantrekkelijkheid van de markt bepaald kan worden. Naast de concurrentiepositie is de ontwikkeling van de markt als geheel en het marktaandeel van AVBV van belang. Voor de binnenbandenmarkt worden hier echter geen gegevens van bijgehouden, zodat harde objectieve data ontbreekt. Om hier toch een beeld van te kunnen vormen kan gebruik gemaakt worden van de verkregen resultaten uit de verkoop- en trendanalyse. Omdat deze resultaten afkomstig zijn van AVBV geven deze een erg eenzijdig beeld. Daarnaast geven deze resultaten geen inzicht in het marktaandeel van AVBV in de binnenbandenmarkt. Om te voorkomen dat deze gegevens een verkeerd beeld geven van de markt en toch een indruk te krijgen van het marktaandeel van AVBV zal hier in het interview ook aandacht aan worden besteed.

Intern AVBV:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*
- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*

Klanten:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Bij de strategische klok en in het eerste deel van het model van Anderson et al (2009) is de ervaren waarde door klanten belangrijk. Hierdoor is het van belang is om te begrijpen waaruit waarde bestaat voor klanten. Door hier enkele vragen over te stellen aan zowel de klanten als de respondenten van AVBV zelf, kan bekeken worden of klanten waarde anders definiëren als AVBV zelf. Naast vragen waaruit waarde voor klanten bestaat, zal ook specifiek gevraagd worden of de nieuwe verpakking een meerwaarde is voor klanten. Hiervoor is gekozen, doordat de verpakkingswijziging de aanleiding is voor dit onderzoek.

Intern AVBV:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
- *Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*
- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, enz.)*
- *Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?*
- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*

Klanten:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*
- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*
- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Bij het tweede deel van het model van Anderson et al (2009), het creëren van waarde, staat onder andere de marketing strategie centraal. In zowel het interview voor AVBV als voor klanten wordt hier aandacht aan besteed doormiddel van vragen over de promotiemiddelen van AVBV en van hun concurrenten. Naast de marketing strategie, kunnen ook service en het assortiment waarde creëren. Hieronder zijn dan ook enkele vragen opgenomen over het

assortiment van AVBV. In het volgende stuk wordt dieper ingegaan over de relatie tussen AVBV en hun klanten, vandaar dat vragen over service hierin zijn opgenomen.

Intern AVBV:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
- *Hoe doen concurrenten dit?*
- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Klanten:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
- *Hoe doen concurrenten dit?*
- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*
- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

In de derde en laatste stap van het model van Anderson et al (2009) wordt duidelijk dat voor het leveren van waarde het van belang is nieuwe klanten te werven en de relatie met de klanten en de distributeurs te onderhouden. Bij klanten is het vooral van belang wie en hoe deze een keus maakt voor de leverancier van binnenbanden en hoe ze contact hebben met AVBV.

Intern AVBV:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.*
- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*
- *Hoe hebt u contact met klanten?*
- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*
- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*
- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*
- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

Klanten:

- *Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?*
- *Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?*
- *Waarom kiest u niet voor AVBV?*
- *Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?*
- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?*
- *Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)*
- *Hoe hebt u contact met AVBV?*
- *Wat vindt u van dit contact?*

De vragen zijn in het interviewprotocol gerangschikt naar onderwerp, dus niet naar de volgorde waarin ze voort komen uit het theoretische kader. Hier is voor gekozen, doordat dit voor de respondenten logischer en overzichtelijker is. Om zo betrouwbaar mogelijke antwoorden te genereren, worden de interviews anoniem behandeld.

In de bijlagen 3 en 4 worden de interviewprotocollen weergegeven. Bijlage 2 bestaat uit een vragenlijst voor de respondenten binnen AVBV en in bijlage 3 de vragenlijst voor de klanten van AVBV.

De uitgewerkte interviews zullen naderhand met behulp van coderen/categoriseren worden geanalyseerd. Bij dit proces zullen alleen de betekenisvolle passages uit de interviews worden geselecteerd en per onderwerp worden gebundeld. Op deze manier ontstaat er per onderwerp een samenvatting van de verkregen data (Basil, 2003)



4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk zullen de verkregen gegevens geanalyseerd worden. In het eerste deel zullen de resultaten uit de verkoopcijfers analyse en trendanalyse gegeven worden, in het tweede deel zullen de resultaten van de interviews gegeven worden.

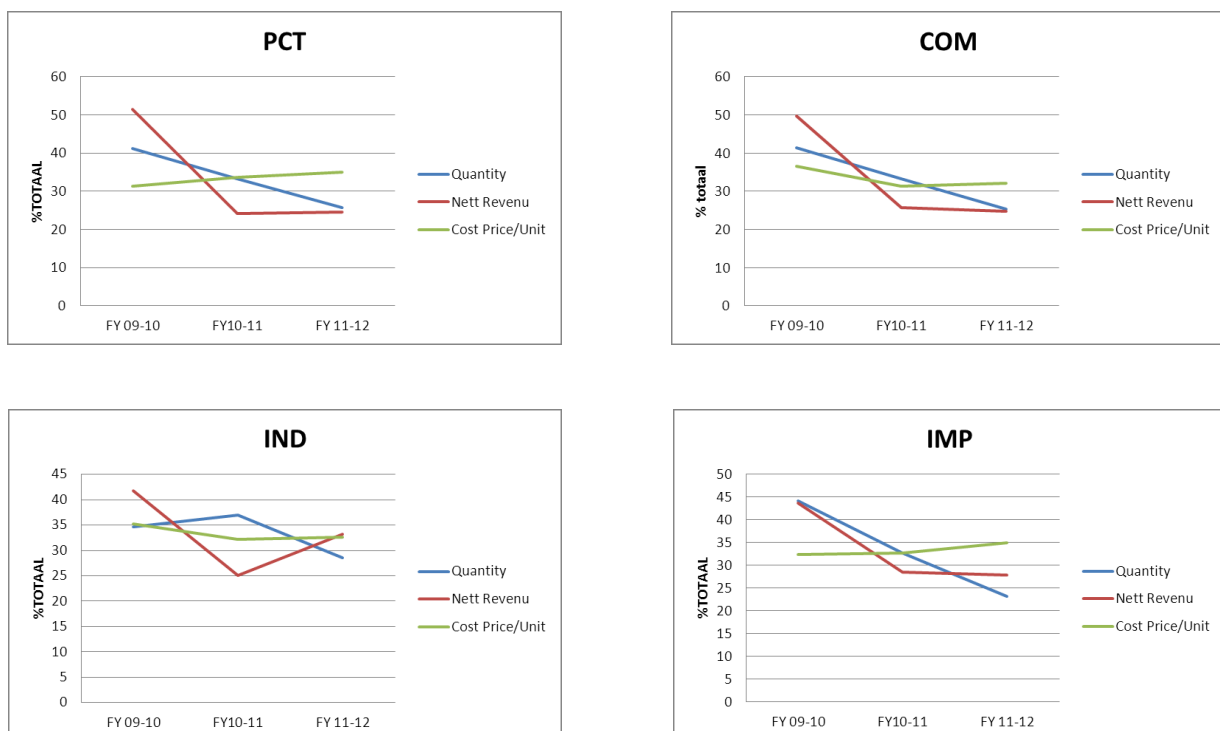
4.1 Analyse verkoopaantallen

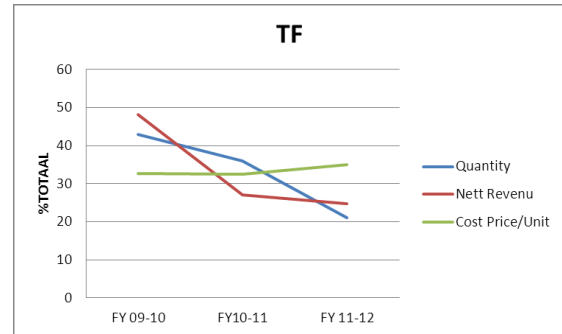
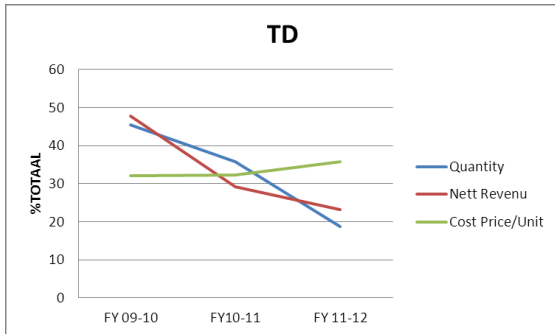
Binnen AVBV wordt gebruik gemaakt van verschillende Sales Target Groups (STG's), binnen twee hoofdgroepen, namelijk binnenbanden voor de vervangingsmarkt en binnenbanden voor de origineel gemonteerde markt. Binnenbanden voor de origineel gemonteerde markt worden in de fabriek in Enschede gemonteerd in een complete wielset. Dit onderzoek richt zich echter alleen op de binnenbanden voor de vervangingsmarkt. In de vervangingsmarkt worden vijf verschillende STG's onderscheden, namelijk binnenbanden voor personenauto's (PCT), voor commerciële voertuigen als (bestel-)busjes (COM), industriële toepassingen (IND), implement banden (IMP), aangedreven tractor banden (TD) en niet aangedreven tractorbanden (TF).

Bij deze analyse wordt gebruik gemaakt van een aantal Excel-query's. Deze bestanden, aangeleverd door AVBV, bevatten de verkoopcijfers per product per STG, de verkoopprijs, kostprijs, netto omzet en het verkoopjaar. De verkoopjaartallen zijn gebaseerd op financiële jaren, die loopt van 1 april tot 31 maart.

De eerste analyse is gedaan per STG. Hierbij is er gekeken naar de ontwikkeling van de verkoopaantallen, de totale netto omzet en de totale kostprijs over de laatste 3 hele financiële jaren, (2009-2012). Hierbij zijn de waarden in percentages weergegeven, zodat de totale waarde van alle 3 financiële jaren samen 100 procent is. Hierdoor kunnen de gegevens van de criteria verkoopaantallen, netto omzet en de kostprijs/per binnenband in een grafiek per STG weergegeven worden:

Figuur 10, grafieken van kostprijs, omzet en verkoopaantallen





Over het algemeen vindt bij het criteria verkoopaantallen een daling plaats tussen de 3 geanalyseerde boekjaren. Alleen bij productgroep Industrie (IND) vind tussen FY 09-10 en FY 10-11 een stijging plaats. In het hier opvolgend jaar vindt ook hier echter een daling plaats van de verkoopaantallen.

Bij het criteria netto omzet vindt bij de meeste productgroepen een daling plaats tussen FY 09-10 en FY 10-11 tussen FY 10-11 en FY 11-12 stabiliseert deze daling bij de meeste productgroepen. Ook hier is de productgroep IND een uitzondering. Hier vind namelijk tussen financieel jaar FY 10-11 en FY 11-12 namelijk een stijging plaats.

Bij het criteria kostprijs stijgt bij de meeste productgroepen tussen FY 10-11 en FY 11-12. Tussen FY 09-10 en FY 10-11 is de kostprijs in de meeste gevallen stabiel. Alleen bij de productgroepen commercieel (COM) en IND zie je tussen FY 09-10 en FY 10-11 een daling, waarna deze het volgende jaar stabiliseerde.

Een verklaring voor deze verschijnselen kan zijn dat er verschil zit in de productmix die verkocht is binnen elke productgroep. Zodra er binnen een bepaalde productgroep veel verschil zit tussen de kostprijs van diverse banden en de verkoop aantallen per product per financieel jaar veranderen erg, kan dit opvallende verschuivingen veroorzaken. Uit een gesprek met de productmanager blijkt dat de daling van de kostprijs bij de productgroep IND grotendeels te danken is aan het overstappen van leverancier.

4.2 Trendanalyse

Deze analyse heeft tot doel een trend te ontdekken bij de ontwikkeling van verkoopaantallen, kostprijs, marge per binnenband en de totale netto omzet. Om te onderzoeken of de wijziging van de verpakking invloed heeft gehad op een eventuele trend, is er voor gekozen de financiële jaren 2009-2010 en 2011-2012 met elkaar te vergelijken. Hier is voor gekozen doordat in het jaar 2010-2011 de wisseling van de verpakking heeft plaatsgevonden. Om deze analyse uitvoerbaar te houden en overzichtelijk te houden zijn het aantal STG's beperkt. Deze selectie is gedaan op basis van het aandeel van elke STG op het totaal aantal verkochte binnenbanden en op de netto omzet. Voor deze analyse zijn de STG's: België, Duitsland, Engeland, Frankrijk, Nederland, Oostenrijk, Spanje en Zwitserland geselecteerd.

Bij deze analyse is er per afmeting binnenband gekeken hoe de verkoopaantallen, de kostprijs per unit, de marge per unit en de totale netto omzet zich ontwikkeld heeft. Hierbij is gekeken of dit is gedaald (-), gelijk gebleven(0) of is gestegen (+). Zo ontstaan er verschillende scenario's, bijvoorbeeld +++, indien alle vier criteria gestegen zijn. Of +++- zodra de verkoopaantallen en de kostprijs is gestegen terwijl de totale netto omzet en de marges per unit zijn gedaald. In tabel 3, trendanalyse verkoopaantallen, staat een overzicht met alle voorkomende scenario's. Ook staat in deze tabel aangegeven of deze scenario's logisch of onlogisch zijn. Zo is een scenario waarin de verkoopaantallen, de marges per unit en de kostprijs per unit dalen maar de totale netto omzet gelijk blijft onlogisch, aangezien normaliter de netto omzet daalt zodra er minder producten verkocht worden met lagere marges. Hierin is tevens aangegeven of het betreffende scenario positief of negatief voor Apollo Vredestein BV is.

Tabel 3, trendanalyse verkoopaantallen

scenario	locatie				(on)logisch
	1	2	3	4	
a	+	+	+	+	*
b	-	+	+	+	*
c	-	+	-	-	!
d	-	-	-	0	!
e	-	-	+	+	*
f	-	-	+	-	!
g	0	-	-	-	!
h	+	0	+	+	*
i	0	+	-	+	*
j	0	+	+	+	*
k	-	+	+	-	!
l	-	+	0	-	!
m	-	0	+	-	!
n	-	-	-	-	!
o	+	0	-	0	!
p	-	+	-	+	*
q	+	-	-	+	*
r	-	0	+	+	*
s	+	+	-	+	*
t	+	-	+	+	*
u	+	0	-	+	*
v	-	0	-	+	*
0	geen	gegevens			

Legenda:			
-	=	daalt	
0	=	blijft gelijk	
+	=	stijgt	
Locatie			
1	=	totale verkoopaantallen	
2	=	kostprijs/unit	
3	=	Marge/Unit	
4	=	totale netto omzet	
(on)logisch			
	=	logisch	
	=	afhankelijk van productmix	
	=	onlogisch	
*	=	positief	
!	=	negatief	

In totaal blijken er 22 verschillende scenario's te bestaan plus scenario 0, hierin staan de banden waarvan te weinig data beschikbaar is om een scenario op te stellen. In bijlage 4 is een tabel opgenomen waarin wordt weergegeven hoe vaak elk scenario voorkomt. In onderstaande tabel 4, meest voorkomende scenario's, zijn de belangrijkste gegevens uit bijlage 4 samengevat.

Tabel 4, meest voorkomende scenario's

Scenario	Aantal verkochte units	Kostprijs/ units	Marge/ units	Omzet	Aantal keer dat scenario voorkomt
K	-	+	+	-	287
A	+	+	+	+	85
F	-	-	+	-	53
C	-	+	-	-	52
B	-	+	+	+	45
Totaal	-	+	+	-	522

Uit tabel 4 blijkt dat scenario K veruit het meeste voorkomt, namelijk 287 keer van de in totaal 664 onderzochte scenario's. Dit scenario houdt in dat het aantal verkocht units is gedaald, de kostprijs per unit is gestegen, de marge per unit is gestegen en de totale omzet van dat product is gedaald. Doordat de totale marge op de totaal verkochte banden ook is gedaald is dit een negatief effect. Andere veel voorkomende scenario's zijn a, f, c en b, zie tabel 4.

De in tabel 4 weergegeven scenario's zijn representatief voor 78.6% van alle scenario's. Door de 5 scenario's als het ware op te tellen waarbij rekening gehouden wordt met de frequentie waarop de scenario's voorkomen kan er een soort algemeen scenario berekend worden. Dit scenario is weergegeven in de rij Totaal (in tabel 4) en is hetzelfde als scenario K. Hier uit blijkt



dat zowel de kostprijs als de marge op een binnenband stijgt. De prijs van de binnenbanden is tussen 2009-2012, in de meeste gevallen gestegen voor de klant. Hieruit kan een voorlopige conclusie kan worden getrokken dat de stijging van de kostprijs en de verhoging van de marges verantwoordelijk zijn voor de daling van de aantallen verkochte units waardoor de totale omzet ook daalt.

4.3 Analyse interviews

In bijlage 5 zijn de interviews met de respondenten uitgewerkt. Om de verkregen gegevens te kunnen analyseren, zijn de interviews gecodeerd. In bijlage 6 zijn tabellen opgenomen met daarin, per onderwerp, de stukken tekst uit de interviews die voor deze onderwerpen van betekenis zijn. De interviews van de klanten zijn apart gecodeerd van de interviews van de AVBV respondenten, zie bijlage 6.

Aan de hand van de geselecteerde tekst fragmenten, is voor elk onderwerp een samenvatting geschreven. Deze samenvattingen geven de algemene opinie van de respondenten per onderwerp. Met behulp van deze samenvattingen en de verkregen resultaten uit de verkoopanalyse en trendanalyse worden, in het volgende hoofdstuk, de deelvragen beantwoord. In bijlage 6 zijn de tekstfragmenten overzichtelijk in tabellen weergegeven, met daarachter het nummer van het interview waaruit het fragment komt. In bijlage 5 zijn in de uitgewerkte interviews de geselecteerde tekst fragmenten gemarkeerd. Per onderwerp is hier een andere kleur voor gebruikt, zie de tabel in bijlage 5.

Samenvatting Markt (AVBV)

Uit de geselecteerde tekstfragmenten blijkt dat het voor veel respondenten lastig is om een goede inschatting te maken van de marktontwikkelingen en van het marktaandeel van AVBV. Wel zijn de meeste respondenten het erover eens dat de markt voor binnenbanden krimpt, dit geldt echter niet voor elk productsegment. Het marktaandeel van AVBV wordt als klein tot zeer klein geschat, namelijk van 0 tot 15 %. Het gemiddelde marktaandeel wordt geschat op 2-5%. De meeste respondenten geven aan dat dit marktaandeel stabiel is, twee respondenten zagen hun marktaandeel echter krimpen. Dit in combinatie met het feit dat AVBV geen of slechts weinig marktaandeel heeft, geeft aan dat de concurrentie positie van AVBV op dit moment slecht te noemen is.

Samenvatting Concurrenten (AVBV)

De meeste respondenten geven aan dat een groot gedeelte van de markt in handen is van goedkope Aziatische merken. AVBV zit in het hoge segment met hun binnenbanden, zowel qua prijs als kwaliteit. Kijkend naar concurrenten in hetzelfde marktsegment, dan worden vooral BKT, Kleber, Trelleborg en Continental als belangrijkste concurrenten genoemd. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten aangeeft de binnenbanden van AVBV te duur te vinden. In deze analyse valt vooral Polen op, daar heeft Kabat de gehele markt in handen, terwijl geen van de andere respondenten Kabat noemt.

Samenvatting Waarde (AVBV)

Waarde wordt bij binnenbanden vooral gecreëerd door de luchtdichtheid van de band. Op dit punt waarderen de respondenten de AVBV binnenbanden goed. Daarnaast wordt ook de passing in de AVBV buitenband regelmatig genoemd als sterk punt van de AVBV binnenbanden. De concurrentie wint het vooral op prijs van AVBV. Hier is voor AVBV dan ook veel te halen, zeker als er gekeken wordt naar de prijs/kwaliteit verhouding. Niet alle respondenten ervaren de hoge kwaliteit van de AVBV binnenbanden als rechtvaardiging van de hoge prijs. De AVBV binnenbanden zijn, op basis van de prijs/kwaliteitverhouding te duur in vergelijking met de prijs/kwaliteitsverhouding van concurrenten.

Over de meerwaarde van de verpakking is men het niet eens. Alle respondenten vinden de verpakking mooi, maar niet iedereen ziet er de meerwaarde van in. De grote hoeveelheden in de

verpakking zijn voor enkele respondenten een groot probleem. Kwaliteitsperceptie wordt genoemd als voordeel, maar dit is ook geen rechtvaardiging voor de hoge prijs van de AVBV binnenbanden.

Samenvatting Klant relaties (AVBV)

De klanten voor binnenbanden van AVBV zijn vooral de bandenspecialisten. Deze maken ook de keus voor het merk binnenband. Niet de eindgebruiker. Contact met AVBV hebben de klanten voornamelijk met een vertegenwoordiger, via telefoon/mail of via bedrijfsbezoeken. Nieuwe klanten leggen meestal zelf contact met AVBV, maar ook op beurzen worden er contacten gelegd. Er komen zelden klachten binnen bij AVBV over hun binnenbanden. De klachten die er zijn gaan over de te hoge prijs of over de te grote verpakkingshoeveelheden. Ook horen de respondenten zelden iets over klachten over binnenbanden van andere merken. Dit wijst erop dat de kwaliteit van de binnenbanden in de markt voldoende is. Hierdoor is het lastig voor een merk om onderscheidend te zijn in kwaliteit.

Samenvatting Promotie (AVBV)

Op dit moment maakt AVBV geen promotie voor hun binnenbanden. Concurrenten doen dat ook weinig, de promotie die gemaakt wordt zijn dan vooral sales-acties en een enkele concurrent gebruikt foldermateriaal. De respondenten zien het nut van promotie voor binnenbanden niet in. De opbrengsten wegen (waarschijnlijk) niet op tegen de kosten voor de promotie. Hierdoor hoeft AVBV geen promotie voor hun binnenbanden te maken. Een (sales-) actie kan werken om meer aandacht voor de AVBV binnenbanden te krijgen. Hierdoor verlaagt het prijsniveau zodat AVBV binnenbanden interessant kunnen worden voor klanten, maar dan moeten de banden erg scherp aangeboden worden.

Daarnaast kunnen vertegenwoordigers meer aandacht aan binnenbanden schenken en/of zal er op de stands op beurzen meer aandacht voor moeten zijn.

Samenvatting Assortiment (AVBV)

Op het onderwerp assortiment zijn de respondenten het redelijk met elkaar eens. Het merendeel geeft aan dat het assortiment op dit moment groot genoeg is, een enkele vindt het redelijk beperkt maar hier moet AVBV niet in investeren. Slechts 1 respondent vindt dat het assortiment uitgebreider moet. Indien er geïnvesteerd gaat worden in het assortiment, is het vooral van belang dat het assortiment binnenbanden voor de landbouw uitgebreid wordt.

Samenvatting markt & concurrenten (klanten)

Over de markt denken de verschillende respondenten nogal verschillend. Waar de directe AVBV klanten de markt voornamelijk zien krimpen, zien de landbouw mechanisatie bedrijven de markt zelfs iets groeien. In de auto industrie bestaat er helemaal geen markt meer voor binnenbanden, hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat dit geldt voor de Nederlandse binnenbandenmarkt. Alle respondenten denken niet dat AVBV groot is op deze markt. Als concurrent voor AVBV zien deze respondenten vooral Chinese merken, namen zijn echter niet bekend. Het huismerk van de groothandel wordt door de meeste respondenten gebruikt. Dit zijn (waarschijnlijk) binnenbanden die geproduceerd worden door Aziatische merken. Hooguit bij de grotere en duurdere trekkerbanden wordt er gekozen voor een binnenband met een hogere kwaliteit. Dan zijn merken als BKT en Continental de grootste concurrent voor AVBV. Kwalitatief zijn de binnenbanden van AVBV goed, maar op prijs niveau zijn ze te duur. Verder valt op dat veel respondenten nog nooit een binnenband van AVBV gezien hebben.

Samenvatting Waarde (klanten)

Net als de respondenten van AVBV is de luchtdichtheid het meest belangrijk volgens de klanten. Daarnaast kunnen merken zich onderscheiden met levensduur en prijs. Een goede service, snelle levering, wordt ook als belangrijk ervaren. Waar de directe klant van AVBV de binnenbanden zien als een noodzakelijk kwaad denken de indirecte klanten nooit bewust na over de binnenbanden. Zodra deze er 1 nodig hebben, wordt deze besteld. Gemak is dan de



doorslaggevende factor. Op dit moment is het voor de indirecte klanten het handigst om bij de groothandel te bestellen. Hier kunnen allerlei producten en onderdelen voor machines besteld worden, waaronder binnenbanden. Deze bestellingen worden dezelfde nacht nog geleverd. Klachten over binnenbanden zijn er eigenlijk niet. Over de verpakking wordt wel verschillend gedacht, het merendeel ziet geen meerwaarde in een design door, maar een enkeling vindt het belangrijk dat de maat goed leesbaar is. Dat is bij de binnenbanden verpakt in zakjes soms lastig.

Samenvatting klanten (klanten)

De belangrijkste klanten zijn particulieren, gemeentes, hoveniersbedrijven en de agrarische sector. Geen respondent kiest heel bewust voor een merk binnenband, meestal is het bestel gemak bij een groothandel doorslaggevend. Dan beslist de groothandel ook welk merk er geleverd wordt. Slechts 1 directe klant van AVBV heeft een ruim assortiment binnenbanden op voorraad liggen, de rest (ook de andere 2 directe klanten) of alleen de binnenbanden die met enige regelmaat nodig zijn (voornamelijk kruiwagenbinnenbanden), of ze bestellen alle binnenbanden op het moment dat ze daar een klant voor hebben.

Samenvatting promotie & assortiment

Geen van de respondenten heeft ooit iets van promotie van AVBV voor hun binnenbanden gezien. De meesten geven ook aan dat het vooral geldverspilling voor AVBV zou zijn, zodra AVBV hier in gaat investeren. Ook concurrenten promoten hun binnenbanden nauwelijks, hooguit een keer met een prijsactie.

Over het assortiment wordt nogal verschillend gedacht. Voor veel respondenten is een uitgebreid assortiment zeer belangrijk, terwijl anderen een assortiment met de meest gangbare maten voldoende vinden. Voor een bandenspecialzaak is het assortiment zelfs het belangrijkste aspect om voor leverancier voor binnenbanden te kiezen. Voor hem is het AVBV assortiment dan ook te klein. Daar zijn de andere respondenten het met hem eens; het assortiment van AVBV wordt als te krap ervaren. Hier hoeft echter niet in geïnvesteerd te worden, aangezien men toch geen AVBV binnenbanden gaat afnemen. Een enkele respondent kent het assortiment binnenbanden van AVBV zelfs helemaal niet.

Samenvatting Leveranciers & Contact met AVBV (klanten)

De meeste respondenten geven aan dat hun leverancier de keuze maakt voor de binnenbanden. Dit zijn meestal de Aziatische merken. Slechts een enkeling heeft overwogen om AVBV binnenbanden te gebruiken, maar doordat het bestellen bij de groothandel makkelijker en sneller gaat, worden daar de binnenbanden besteld. Voor 1 respondent is het te kleine assortiment van AVBV de reden om een ander merk binnenbanden te bestellen, maar deze geeft nadrukkelijk aan dat hij zo min mogelijk tijd stopt in binnenbanden.

De respondenten die contact hebben met AVBV hebben dit via een vertegenwoordiger. Deze komt af en toe langs of hier is telefonisch contact mee. De tijd dat er gesproken wordt met een vertegenwoordiger van AVBV, wordt gebruikt voor belangrijke zaken, waar binnenbanden geen onderdeel van zijn. Allen zijn tevreden over dit contact, ook degene die geen (direct) contact met AVBV hebben, deze hebben daar geen behoefte aan.

5. Antwoorden deelvragen

Door per deelvraag de resultaten uit het vorige hoofdstuk toe te passen op de theoretische modellen, zullen de deelvragen beantwoord kunnen worden. Aan de hand van deze antwoorden kan de hoofdvraag beantwoordt worden. Met deze conclusie zullen er aanbevelingen voor AVBV geformuleerd worden.

5.1 Deelvraag 1

Hoe hebben de verkoopaantallen, kostprijs en omzet zich ontwikkelt?

Uit de analyse van de verkoopaantallen blijkt dat de verkoop aantallen bij alle productgroepen dalen, de netto omzet blijkt zich te stabiliseren. Door het overstappen van leverancier, zie je bij de productgroep IND een daling van de kostprijs, bij de overige productgroepen vindt echter een stijging van de kostprijs plaats.

Als de verkoopaantallen dalen, maar de omzet stabiliseert, dan zijn de binnenbanden voor de klant duurder geworden. Dit kan zijn doordat de kostprijs gestegen is, maar ook doordat de marge op de binnenbanden gestegen kan zijn. Doordat dit niet bekend is, kan er niets zinnigs gezegd worden over de winstgevendheid van de binnenbanden. Om hier iets over te kunnen zeggen, is de trendanalyse uitgevoerd.

Uit de trendanalyse blijkt dat bij de meeste binnenbanden geldt dat zowel de kostprijs als de marge gestegen is. Doordat de marge op een binnenband stijgt, stijgt ook de winstgevendheid per verkochte binnenband. Dalen de verkoopaantallen door de hogere prijs per binnenband, dan daalt hiermee de winstgevendheid van de binnenbanden als geheel. De stijging van de prijzen voor de klant kan de oorzaak zijn voor de dalende verkoopaantallen. Dit hoeft echter niet de enige oorzaak te zijn.

5.2 Deelvraag 2

In welke mate passen binnenbanden binnen de bedrijfsstrategie van AVBV?

Voor de beantwoording van deze vraag wordt gebruik gemaakt van zowel de strategische klok als van de GE-matrix. De strategische klok wordt gebruikt om de bedrijfsstrategie van AVBV te bepalen. Met de GE-matrix wordt

Strategische klok

De plaats van een bedrijf op de strategische klok wordt bepaald door de prijs van de producten in combinatie met de door de klant ervaren waarde. Op de website publiceert AVBV hun visie, missie en strategie. Hierin staat dat AVBV door het ontwikkelen van een regelmatige stroom nieuwe, innovatieve producten van topkwaliteit een winstgevende organisatie wil zijn.

“op basis van een diepgaande marktanalyse is een strategie uitgestippeld, waarbij de nadruk ligt op penetratie in de hoogste marktsegmenten. Producten, prijsstelling, distributiekanaal en communicatie moeten aan vastgestelde kpi's voldoen.” (Apollo Vredestein B.V. Visie, missie en strategie (z.d.))

Deze strategie toepassend op de strategische klok, blijkt dat AVBV zich op positie 5 van de strategische klok bevindt, zie figuur 11, plaats AVBV op de strategische klok (groene cirkel). Dit is de differentiatie focus. Hierbij is consument bereid een hogere prijs te betalen, door de perceptie van een hogere toegevoegde waarde van een product. Bij navraag bij de productmanager landbouw en industrie, blijkt dat de extra toegevoegde waarde van de AVBV producten bestaat, naast een hoge kwaliteit, uit het imago van het merk Vredestein. Speerpunt hierbij is het design van de banden en de uitstraling van het merk als geheel. Door voor alle producten en communicatie uitingen dezelfde design taal te gebruiken, probeert AVBV de kwaliteitsperceptie van hun producten te vergroten. Goede voorbeelden hiervan zijn de

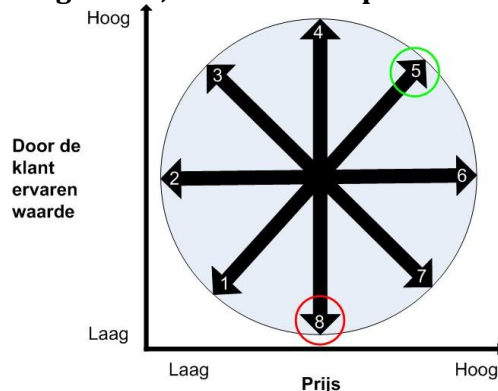
samenwerking met het Italiaanse ontwerpbureau Giugiaro en de verpakking van de binnenbanden.

Door nu de binnenbanden van AVBV als productgroep ook op de strategische klok toe te passen, kan vergeleken worden of de binnenbanden van AVBV dezelfde strategische positie op de strategische klok innemen, als dat het gehele bedrijf AVBV doet.

Uit de trendanalyse blijkt al dat de prijs van de binnenbanden gestegen is. Betrouwbare gegevens over de prijzen van concurrenten zijn moeilijk te verkrijgen. Uit de enquête is echter gebleken dat de respondenten, AVBV in de hoogste prijs categorie plaatsen. Daarbij gaven enkele respondenten aan dat de prijzen van AVBV echt te hoog zijn.

Ook is de ervaren waarde door klanten moeilijk te bepalen. Uit de enquête blijkt dat slechts enkele respondenten de hoge kwaliteit van de AVBV binnenbanden erkennen. Een enkele respondent denkt dat de binnenbanden van AVBV beter zijn dan die van de (goedkopere) concurrenten, maar dat dit geen toegevoegde waarde is, doordat de kwaliteit van de goedkopere merken volstaat. Daarnaast zijn de te grote aantallen binnenbanden per verpakking en het beperkte assortiment grote nadelen van de AVBV binnenbanden. Daar komt nog bij dat het gemak waarmee klanten binnenbanden kunnen bestellen bij hun groothandel, doorslaggevend is in de keuze voor leverancier van de binnenbanden. Hier kan uit worden geconcludeerd dat de ervaren waarde door klanten matig tot laag is. Uit figuur 11, plaats AVBV op de strategische klok (rode cirkel), blijkt dat de binnenbanden van AVBV als productgroep, op positie 8 op de strategische klok staan. Deze plaats is gedoemd te mislukken, doordat AVBV geen monopolie positie bezit met hun binnenbanden (Faulkner en Bowman, 1995).

Figuur 11, Plaats AVBV op de strategische klok



Uit bovenstaande analyse blijkt dat binnenbanden van AVBV een compleet andere positie innemen op de strategische klok dan dat het gehele bedrijf AVBV doet. Hieruit kan geconcludeerd worden dat binnenbanden niet binnen de huidige strategie van AVBV thuishoren.

GE-matrix

Om uit de analyse met de strategische klok geen voorbarige conclusies te trekken, zijn de binnenbanden van AVBV ook geanalyseerd aan de hand van de GE-matrix. De GE-matrix bestaat uit twee assen. De eerste as is de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Uit de resultaten blijkt dat, doordat het een relatief kleine markt is (vergeleken met de totale bandenmarkt) waarin geen groei verwacht wordt, maar eerder krimp, is deze bedrijfstak niet erg interessant. Daar komt ook nog bij dat er veel en sterke concurrentie is en AVBV een zeer klein marktaandeel bezit. Dit wordt weergegeven in figuur 12, Plaats binnenbanden AVBV op GE-matrix, door een klein taartdiagram (representeert kleine markt), met hierin een kleine rode punt (representeert het marktaandeel van AVBV). Hierdoor wordt de aantrekkelijkheid van de markt in de laagste categorie ingedeeld.

De tweede as van de GE-matrix is de competentie/concurrentie positie. Ook op deze as scoort AVBV slecht met hun binnenbanden. Zoals uit de resultaten blijkt kiest geen van de geïnterviewde klanten voor AVBV binnenbanden. Ook de respondenten van AVBV zelf geven aan



dat het marktaandeel van AVBV zeer gering is en dat dit eerder krimpt dan groeit. Hierdoor wordt AVBV op deze as ingedeeld in de zwakke concurrentie positie. Bij deze cel, zie figuur 12, wordt geadviseerd te oogsten of deze bedrijfstak af te stoten, zie figuur 5. Met oogsten wordt in dit geval bedoeld om de bedrijfstak uit te melken, met andere woorden is dat concreet: zonder te investeren de binnenbanden te blijven leveren tot het moment dat er geen winst meer gemaakt wordt. Zodra dat punt bereikt is, moet de bedrijfstak afgestoten worden. Dit uitmelken sluit goed aan bij een opmerking van de landmanager van Finland, UK en Polen. Deze zei in een gesprek, buiten de officiële interviews om, dat de binnenbanden interessant zijn voor AVBV zolang er winst op wordt gemaakt.

Figuur 12, Plaats binnenbanden AVBV in de GE-matrix

		Competentie/concurrentie positie		
		Sterk	Gemiddeld	Zwak
Marktaantrekkelijkheid	Hoog			
	Middel			
	Laag			

5.3 Deelvraag 3

Hoe kan AVBV de meeste waarde voor hun klanten creëren met hun binnenbanden?

Voor de beantwoording van deze vraag, wordt gebruikt gemaakt van het Business Marketing Process van Anderson et al. (2009). De basis van dit model bestaat uit drie stappen:

1. Het begrijpen van waarde
2. Het creëren van waarde
3. Het leveren van waarde

Door de resultaten van het interview op deze drie stappen toe te passen, wordt onderzocht hoe AVBV meer waarde met hun binnenbanden voor hun klanten kunnen toevoegen. Dat is tevens het antwoord op deelvraag 3.

Het begrijpen van waarde

De eerste stap in dit proces is het genereren van kennis over de markt. Bij deelvraag 2 is de GE-matrix ingevuld. Hieruit blijkt dat de binnenbanden markt een erg kleine markt is, waarvan zeker is dat deze niet zal groeien. Uit de enquête blijkt dat de markt zeer waarschijnlijk alleen maar verder zal krimpen. Naast deze marktontwikkelingen zijn een concurrentie analyse en een marktsegmentatie goede methoden om kennis over de markt te genereren. Uit de enquête blijkt dat de markt beheerst wordt door goedkope Aziatische merken. Het merendeel van de klanten geeft aan dat de kwaliteit van deze banden volstaat. Alleen bij grote, en dus kostbare, banden ziet men af en toe voordeel in een kwaliteitsband. AVBV wordt voornamelijk gezien als een dure kwaliteitsband. Hier kan uit geconcludeerd worden dat AVBV met hun binnenbanden een zeer klein segment van de gehele binnenbandenmarkt bedienen.

De tweede stap van dit proces is het begrijpen hoe een klant zijn/haar keuze maakt voor de leverancier van binnenbanden. Uit de enquête blijkt dat hier twee factoren doorslaggevend zijn. Zo is voor een enkele klant een uitgebreid assortiment doorslaggevend voor de keuze voor een leverancier. Hierbij wordt aangegeven, dat het huidige assortiment van AVBV niet toereikend is. De tweede factor die voor klanten doorslaggevend is, is het gemak waarop de binnenbanden besteld worden en de snelheid waarmee ze geleverd worden. Uit de antwoorden van de



respondenten blijkt dat de groothandel veel sneller en flexibeler is als AVBV op dit moment. Een geplaatste bestelling wordt dezelfde nacht nog geleverd en elk gewenste aantal is mogelijk. Dit laatste, de minimale bestelhoeveelheid, is voor enkele klanten ook reden om geen binnenbanden bij AVBV te bestellen.

Om een groter marktaandeel te kunnen krijgen zal de marktstrategie van AVBV drastisch gewijzigd moeten worden. Hierbij is belangrijk dat het assortiment (veel) uitgebreider moet worden en dat de levering sneller en flexibeler moet zijn. Hierbij moet gedacht worden aan een 24 uurservice en de mogelijkheid om slechts een enkele binnenband te bestellen.

Het creëren van waarde

In deze stap moet een bedrijf in staat zijn om extra klantwaarde te creëren. Uit de vorige stappen blijkt dat een uitgebreid assortiment en een snelle en flexibele service voorwaarden zijn om überhaupt een rol van betekenis te kunnen spelen op de binnenbandenmarkt. Als AVBV hun marktaandeel wil vergroten zullen er dus meer stappen genomen moeten worden om klanten meer waarde te kunnen bieden dan de concurrenten. Uit de enquête blijkt dat er zelden tot nooit klachten komen over de kwaliteit van binnenbanden. Ook de kwaliteit van de binnenbanden van de goedkope merken volstaat. Hier kan AVBV zich dus niet goed mee onderscheiden. Waar echter wel klachten over bestaan, is de prijs van de AVBV binnenbanden. Deze is vergeleken met die van concurrenten hoog. Hoewel de klanten zich niet druk maken over de prijs van de binnenbanden, zal een hoge prijs geen extra klanten trekken. De prijs van de AVBV binnenband moet dus omlaag. Dit kan uiteraard door de binnenbanden goedkoper in de prijslijst te zetten, maar een andere oplossing zou kunnen zijn om een sales-actie te houden, waarbij de klant tegen concurrerende prijzen grote hoeveelheden binnenbanden kunnen inkopen. Hier moet echter de kanttekening bij geplaatst worden dat veel klanten alleen binnenbanden kopen indien ze er een nodig hebben. De kans bestaat dus dat zeer weinig klanten gebruik van deze actie gaan maken, doordat ze niet veel binnenbanden op voorraad willen hebben. Daarbij gaven enkele klanten aan dat men ook geen interesse had in vergelijkbare acties van concurrenten.

Nog een ander probleem dat door de markt ervaart wordt, is de slechte leesbaarheid van de maat van de binnenband. AVBV heeft, met de nieuwe verpakking, hier min of meer al een oplossing voor. Dit voordeel kan verder uitgebuit worden door een complete magazijnoplossing voor bandenspecialisten aan te bieden. Maar ook hier is het de vraag of veel klanten daar gebruik van zullen maken. Tot slot is promotie een tool om de binnenbanden meer onder de aandacht te krijgen, maar zowel de interne AVBV respondenten als de klanten gaven in de enquête aan dat promotie voor binnenbanden zinloos is en daardoor jammer van de investering. Hieruit kan geconcludeerd worden dat naast het uitbreiden van het assortiment en de flexibele levering van de banden, de prijzen van de AVBV binnenbanden omlaag moeten.

Door de prijs te verlagen tot het niveau iets boven de prijs van de concurrenten en dit te rechtvaardigen door meer waarde te bieden door de betere verpakking en een goede en flexibele levering, kan AVBV de concurrentie met de concurrentie aangaan. Op de strategische klok bevindt deze strategie op plaats 4b, waar een hogere prijs gerechtvaardigd wordt door het leveren van een meerwaarde. Deze strategie past beter bij de algemene strategie van AVBV en doordat deze strategie binnen de normen van AVBV past. De kwaliteit wordt wel minder, maar blijft voldoen aan de eisen van de markt. Daarnaast is met een gesprek met de consultant gebleken dat de kwaliteit van de standaard kwaliteit van de leveranciers binnen de door AVBV gestelde kwaliteitseisen vallen. Hoewel dit onderzoek relatief gedateerd is, uitgevoerd in 2008, is het volgens de consultant representatief voor de huidige kwaliteit van de standaard binnenbanden.

Het leveren van waarde

De laatste stap van het Business Market Process is het leveren van waarde. Het werven van nieuwe klanten is daarbij de eerste stap. Door binnenbanden aan te bieden, zoals in de vorige stap is beschreven kan een meerwaarde gecreëerd worden voor klanten. Hiermee kunnen vertegenwoordigers de markt op om (nieuwe)klanten ervan te overtuigen om AVBV

binnenbanden af te nemen. Uit de enquête blijkt dat nieuwe klanten voornamelijk zelf naar AVBV komen. Deze klanten komen echter niet alleen voor de binnenbanden, maar juist vooral voor de andere producten van AVBV. Hierdoor zullen de vertegenwoordigers veel moeite moeten doen om voor de binnenbanden nieuwe klanten te winnen.

Om bestaande klanten binnen te houden, is het cruciaal om gemaakte afspraken na te komen. Deze afspraken worden door de vertegenwoordigers met de klanten gemaakt. Uit de enquête blijkt dat indien AVBV direct contact heeft met de klanten, de klanten dit contact prima vinden. Geen van de respondenten gaf aan dat het contact met AVBV beter kon. Allen waren te spreken over het huidige contact met AVBV. De klanten die geen direct contact hebben met AVBV gaven aan dat daar ook geen behoefte aan te hebben. Het is dus erg lastig om met deze klanten in gesprek te komen. Daarbij moet worden afgevraagd, of dit de moeite waard zal zijn, doordat binnenbanden nog zelden gebruikt worden. Tot slot moet vermeld worden dat binnenbanden meer een service is dan een kernproduct, aldus de productmanager. Door deze service aan te bieden, wordt voorkomen dat klanten overstappen op andere merken.

Samenvattend kan gezegd worden dat AVBV om meer waarde voor hun klanten te creëren met hun binnenbanden dat het assortiment uitgebreid moet worden. Door dit assortiment zeer flexibel en snel aan te bieden, komt AVBV in de buurt van de concurrenten. Door de binnenbanden in een design verpakking aan te bieden tegen concurrerende prijzen, kan AVBV extra waarde aanbieden, maar ook dan is het zeer twijfelachtig of dit het marktaandeel van AVBV kan verbeteren.

6. Conclusie en aanbevelingen

6.1 conclusie

De belangrijkste conclusie die uit dit onderzoek getrokken kan worden is dat de binnenbanden markt een erg lastige markt is. Dit wordt veroorzaakt dat er veel, goedkope, aanbieders zijn in een krimpende markt. Daarbij komt dat binnenbanden voor alle betrokkenen, zowel intern bij AVBV, als de klanten en de indirecte klanten, een low-interest product is. Velen zien het als een noodzakelijk kwaad, waardoor er zo min mogelijk aandacht aan wordt besteed.

Daar komt bij dat binnenbanden niet een product is dat past in de bedrijfsstrategie van AVBV. Doordat de binnenbanden een “noodzakelijk kwaad” is, is het afstoten van deze productgroep echter ook geen oplossing. Zoals de productmanager al aangaf, kunnen de binnenbanden gezien worden als een service wat bijdraagt aan de totale waarde van het AVBV assortiment. Ook uit de GE-matrix blijkt dat dergelijke producten uitgemolken moeten worden, of zoals de landmanager van Polen, Finland en Engeland al zei: “er wordt nog geld verdiend met de binnenbanden en zolang dat zo is, moeten we binnenbanden blijven aanbieden.” Het is echter zeer onwaarschijnlijk dat de omzet van de binnenbanden van AVBV weer op het oude niveau zal komen. Investeren in de binnenbanden wordt AVBV dan ook niet aanbevolen. AVBV moet zonder investeren het maximale uit de binnenbanden halen, tot het moment dat dit niet meer rendabel is. Doordat binnenbanden niet in de strategie van AVBV vallen en klanten weinig aandacht aan de binnenbanden schenken, is het zeer onwaarschijnlijk dat het afstoten van deze productgroep nadelig is voor AVBV. Zeker als de binnenbanden afgestoten worden zodra deze niet meer rendabel zijn, zal de schade voor AVBV gering zijn. In het stukje aanbevelingen zal advies worden gegeven hoe het AVBV het maximale uit de binnenbanden kan halen zonder hier (veel) in te investeren.

6.2 Aanbevelingen

De belangrijkste aanbeveling is dat AVBV niet moet investeren in de binnenbanden. Door creatief met het huidige assortiment, verpakking en distributie kanalen om te gaan, moet er meerwaarde gecreëerd worden.

De eerste stap die AVBV moet nemen is het realiseren van een lagere kostprijs, om de prijs voor de klanten aantrekkelijk te maken. Om dit te realiseren moet AVBV geen binnenbanden laten produceren volgens hun eigen specificaties, maar de standaard kwaliteit van de producenten te accepteren. Dit heeft tot gevolg dat de kostprijs zal dalen, zonder dat dit gevolgen heeft voor de ervaren kwaliteit van de AVBV binnenbanden. Uit het onderzoek is immers gebleken dat er zelden kwaliteitsproblemen zijn met binnenbanden en dat, volgens de consultant, de kwaliteit van de standaard binnenbanden binnen de normen van AVBV vallen.

Deze standaard kwaliteit binnenbanden kunnen ook onder het AVBV logo geproduceerd worden, zodat er voor de klant, naast de prijs, weinig verandert. Deze standaard binnenbanden moeten echter wel in de huidige verpakking geleverd worden. Hierdoor blijven de kosten voordelen die hiermee gerealiseerd zijn bestaan en kan er een meerwaarde gecreëerd worden. Deze meerwaarde bestaat dan uit de kwaliteitsperceptie, de betere leesbaarheid van de maataanduiding en de uitstraling van het merkimage. Om de binnenbanden in deze verpakking te laten leveren, hoeft geen actie ondernomen te worden, waardoor dit ook geen extra kosten met zich mee brengt.

De tweede concrete stap die AVBV geadviseerd wordt te nemen, is de binnenbanden te leveren in elke gewenste hoeveelheden. Mocht een klant slechts enkele banden willen bestellen, dan moet dit, tegen een redelijke meerprijs mogelijk zijn. Om dit mogelijk te maken moet er in het bestelsysteem Voice (bestelsysteem van AVBV) een mogelijkheid gerealiseerd worden om 1 binnenband te bestellen. Hiervoor moeten per maat binnenband een nieuwe productcode gemaakt worden. Deze productcode moet ook in de prijslijst opgenomen worden. Hiervoor zijn de kosten gering, aangezien dit intern en snel geregeld kan worden. Ook het opnemen in de gedrukte prijscatalogus is vrijwel zonder kosten te realiseren. Deze catalogus komt eens per jaar

uit. Door deze nieuwe productcodes in de eerstvolgende catalogus op te nemen, worden extra drukkosten voor een nieuwe catalogus voorkomen. Totdat deze nieuwe catalogus uitkomt, kunnen klanten geïnformeerd worden over de nieuwe bestelmogelijkheid via email, website of vertegenwoordiger. Door in de prijslijst te vermelden dat voor de extra overhead kosten voor het ompakken en verzenden van de losse binnenbanden extra kosten in rekening worden gebracht, worden de kosten bij de klant neer gelegd. Belangrijk hierbij is dat de bestelling binnen 24-uur verzonden wordt, zodat de extra kosten ook gerechtvaardigd zijn. Op deze manier wordt er meer service geboden, zonder dat hier hoge kosten voor gemaakt moeten worden.

Tot slot wordt AVBV geadviseerd om eens per jaar een sales-actie te houden. Hierdoor wordt voorkomen dat klanten overstappen op een concurrent die ook dergelijke acties houden. Deze acties kunnen op verschillende manieren worden vormgegeven. Zo kunnen er bij een grote bestelling tijdelijk hoge kortingen gegeven worden, zodat de klant geneigd is om grote aantallen binnenbanden op voorraad te leggen. Maar ook acties waarbij de klant kan sparen voor cadeaus, zoals een tablet, kan effectief zijn. Deze acties kunnen het beste door de verschillende landenmanagers, in combinatie met hun vertegenwoordigers, zelf worden vormgegeven, doordat deze hun markt het beste kennen. Hierdoor wordt ook ervaring opgedaan met verschillende acties, zodat deze ervaringen uitgewisseld kan worden.

6.3 Discussie

Een beperking van dit onderzoek is dat er geen harde cijfers beschikbaar zijn over de markt. Daarom is geprobeerd op een andere manier hier gegevens over te verkrijgen. Door hier in de interviews vragen over te stellen is er een beeld gevormd. Het is echter niet duidelijk of dit beeld de werkelijkheid evenaart.

Een andere beperking van dit onderzoek zijn de respondenten van de interviews. Intern bij AVBV is het gelukt om respondenten uit verschillende landen/markten te interviewen. De geïnterviewde klanten zijn echter allemaal bedrijven uit Nederland. Het kan dus zijn dat de verkregen data niet representatief is voor alle markten waar dit onderzoek voor gedaan is. Hier is met de opdrachtgever over gesproken en met hem is besloten dat er vanuit mag worden gegaan dat deze respondenten representatief zijn voor de gehele markt.

Tot slot zijn er geen harde gegevens over de kwaliteit van de AVBV binnenbanden in vergelijking met die van de goedkopere concurrenten. In eerste instantie is geopperd om een uitgebreide technische analyse te doen van binnenbanden van verschillende aanbieders. Doordat dit een tijdrovende en mede daardoor een duur onderzoek is, is besloten ook hier via het interview data over te verzamelen. Een voordeel van deze manier is dat het kwaliteitsperceptie van de respondenten wordt 'gemeten'. Aangezien klanten naar deze kwaliteitsperceptie handelen en niet kijken naar de onafhankelijke data (doordat dit niet beschikbaar is en de klanten geen moeite doen om zich in binnenbanden te verdiepen), is de kwaliteitsperceptie van klanten waarschijnlijk waardevoller dan onafhankelijke data.

Suggesties voor aanvullend onderzoek is het onderzoek onder de klanten uit te breiden naar andere markten. In dit onderzoek is de focus gelegd op hoe AVBV zoveel mogelijk waarde met hun binnenbanden kan creëren voor hun klanten.

Uit dit onderzoek blijkt, dat binnenbanden voor de meeste betrokkenen low-interest producten zijn. AVBV zich met al hun producten op het top segment en daarbij op een goed imago. Het gevoel is ontstaan dat binnenbanden eerder een afbreuk doen op dit imago dan dat er een service geboden wordt. Hierdoor moet er onderzocht worden of het überhaupt nog wenselijk is voor AVBV om binnenbanden in hun assortiment te hebben, of dat dit het imago van AVBV negatief beïnvloed. Het onderzoek naar dit imago kan goed gecombineerd worden met de voorgestelde uitbreiding van dit onderzoek. Hiermee wordt voorkomen dat het nieuwe onderzoek dezelfde beperking heeft als dit onderzoek.

7. Literatuurlijst

Anderson, J.C., Narus, J.A. & Narayandas, D. (2009), *Business Market Management, understanding, creating and delivering Value*. New Jersey, Oearson Prentice Hall.

Apollo Vredestein B.V. geschiedenis. (z.d.). Verkregen op 18 januari, 2013. van: <http://www.apollovredestein.nl/over-apollo-vredestein/geschiedenis?Lang=nl-NL>

Apollo Vredestein B.V. Visie, missie en strategie (z.d.). Verkregen op 3 juni, 2014. van: <http://www.apollovredestein.nl/over-apollo-vredestein/visie?Lang=nl-NL>

Basit, T. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 45(2), 143-154.

Faulkner, D., & Bowman, C. (1995). *The essence of competitive strategy*. Hemel Hempstead: prentice Hall.

Gale, B., & Wood, R. C. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. Simon and Schuster.

Houthoofd, N. (1996). *Strategisch management. Concepten, analysemethoden en toepassingen*. Garant.

Jansen, H. (2005). De kwalitatieve survey. Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 10(3), 15-34.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.

Keller, K (2008). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. New York: Prentice Hall.

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: a Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter's generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 2068-2073.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*: Free Press New York.

Swanborn, P.G. (2004). *Kwalitatief onderzoek en exploratie*. Verkregen op 10 januari 2013 van: http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2004/2/KWALON_2004_009_002_002

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.



Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 2-22.



8. Bijlagen

Bijlage 1; lijst met begrippen en afkortingen

Begrippen:

Apollo Vredestein BV
Sales Target Group

Volledige naam van Vredestein banden
Marktsegment (bestaat uit: V(=vervangingsmarkt)of
O(=origineel gemonteerd) en de afkorting van het
land)

Afkorting

Omschrijving

Algemeen:

AVBV
STG

Apollo Vredestein BV
Sales Target Group

Productsegmenten:

PCT
COM
IND
IMP
TD
TF

Personenauto banden (Personal Car Tyre)
Commerciële banden
Industriële banden
Implement banden
Aangedreven tractor banden (Tractor Drive)
Niet aangedreven tractor banden (Tractor Front)

Sales Target Group:

VAU/VA1
VBE/VB1
VDE/VD1
VEN VE1
VFR/VF1
VNE
VSP/VS1
VZW/VZ1

Vervangingsmarkt Oostenrijk
Vervangingsmarkt België
Vervangingsmarkt Duitsland
Vervangingsmarkt Engeland
Vervangingsmarkt Frankrijk
Vervangingsmarkt Nederland
Vervangingsmarkt Spanje
Vervangingsmarkt Zwitserland



Bijlage 2; aantal scenario's per markt

Stg	(Alle)								
Aantal van Article Rijlabels	Kolomlabels								Eindtotaal
	VAU	VBE	VEN	VFR	VGE	VNE	VSP	VZW	
0		1	5		2			4	12
a	6	23	1	16	13	8	9	9	85
b	12	10	1	6	5	3	6	2	45
c	4		14	5	7	22			52
d					1				1
e	2	4		2	6	2	2	4	22
f	6	3	8	8	2	11	9	6	53
g			1						1
h					1	1	1	1	4
i					1				1
j	1	1			1			1	4
k	43	31	33	36	31	24	49	40	287
l	1		1	1	3	2	1		9
m	1	1	3	4	3	2	2	2	18
n	1	2	11	1	5	5		9	34
o			1						1
p		1							1
q			1	1					2
r					1			1	2
s	1		1	1		2	1		6
t	5	6	2	2	1	1	3	2	22
u								1	1
v								1	1
Eindtotaal	83	83	83	83	83	83	83	83	664



Bijlage 3; Interview protocol versie 1 (intern AVBV)

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*
- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*
- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*
- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*
- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*
- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
- *Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*
- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)*
- *Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?*
- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
- *Hoe doen concurrenten dit?*

Assortiment:

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Klanten:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.*
- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*
- *Hoe hebt u contact met klanten?*
- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*
- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*
- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*
- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

Bijlage 4; Interview protocol versie 2 (klanten)

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*
- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*
- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*
- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*
- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*
- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*
- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
- *Hoe doen concurrenten dit?*

Assortiment:

- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*
- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Leverancier:

- *Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?*
- *Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?*
- *Waarom kiest u niet voor AVBV?*

Klanten:

- *Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?*
- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?*
- *Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)*

Relatie met AVBV:

- *Hoe hebt u contact met AVBV?*
- *Wat vindt u van dit contact?*



Bijlage 5; uitgewerkte interviews

Hieronder zijn de antwoorden van de respondenten per vraag weergegeven. De nummering van de interviews begint met de versie, 1 is intern en 2 klanten. Achter de punt is het nummer van het interview weergegeven. In de tekst zijn fragmenten gemarkeerd, voor de codering. De kleur markering laat zien voor welk onderwerp de tekstfragmenten van belang is, zie onderstaande tabel:

Onderwerp	kleur
Concurrenten	geel
Markt	groen
Waarde	cyaan
Promotie	magenta
Klanten	blauw
Assortiment	rood
Leveranciers	teal
Contact met AVBV	grijs

Interview 1.1 (productmanager)

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

De markt wordt gedomineerd door goedkope Aziatische merken waaronder Dong AH. Deze samen met diverse andere Aziatische merken hebben het grootste deel van de binnenbandenmarkt in handen. Andere grote merken zijn: Kleber, Continental, BKT en uiteraard Vredestein.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

De Aziatische merken samen zijn voor ons de grootste concurrenten, doordat deze zich heel scherp in de markt zetten. Kijk je naar prijs kwaliteit dan is vooral Kleber vergelijkbaar met ons.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Zeker is er verschil. Zo is de markt voor personenwagenbinnenbanden bijna geheel in handen van de Aziatische merken. In de landbouw en industrie is dat minder, naast de Aziatische merken zie je hier ook veel Kleber en Vredestein binnenbanden.

- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

We proberen de binnenbanden redelijk scherp in de markt te zetten, maar doordat wij een hoge kwaliteit willen leveren kunnen we niet tegen de Aziaten aan. Hierdoor zitten we, qua prijs, in het hoge segment.

- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

Zoals gezegd, we willen hoge kwaliteit leveren, dus zitten we hiermee ook in het hoge segment.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ik zie een lichtdalende trend, fabrikanten monteren steeds grotere banden onder hun machines. Grotere banden zijn meestal tubeless. Vandaar dat ook steeds mee banden tubeless zijn en de markt voor binnenbanden dus krimpt.

- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*

Dat is heel moeilijk te zeggen, zeker doordat hier nogal verschil in zit in het productsegment. In de markten waar wij actief zijn, schat ik dat ons aandeel 10 tot 15 procent is voor de landbouw/industrie binnenbanden en nog geen 5 procent in de autobinnenbanden markt.

- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ook hier heb ik geen harde gegevens van, maar ik denk dat ons marktaandeel redelijk stabiel is. Onze omzet daalt wel, maar de gehele markt krimpt ook waardoor ons marktaandeel min of meer hetzelfde blijft.

- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*

Ja, **nieuwe auto's** worden allemaal geleverd met tubeless banden. In deze banden mag officieel geen binnenbanden gemonteerd worden, vanwege veiligheidseisen. Hierdoor **wordt deze markt steeds kleiner**. In de landbouw en industrie komen ook steeds meer tubeless banden, maar er zijn ook toepassingen waar het (nog) niet mogelijk is om een tubelessband te monteren, als de band bijvoorbeeld op de wand van de band belast wordt. Door de lage snelheden mogen in de grote tubeless banden wel binnenbanden gemonteerd worden, vandaar dat deze markt veel minder hard zal dalen. Tot slot stopt een concurrent, Goodyear, met de productie van landbouw/industrie binnenbanden. Hopelijk kan Vredestein hier van profiteren en **kan het marktaandeel groeien**.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Het belangrijkste van een binnenband is de **luchtdichtheid**, dat is eigenlijk wat je levert. Daarnaast zijn aspecten als de **passing in de buitenband** en de **levensduur van de binnenbanden** belangrijk.

- *Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*

We onderscheiden ons vooral op kwaliteit. Dit is de kwaliteit van het rubber, **maar ook de passing in de buitenband**. De Vredestein binnenbanden hebben een perfecte passing in de Vredestein buitenbanden, waardoor de binnenbanden niet te ver uitgerekt worden of gaan plooiën in de buitenband. Dit komt de levensduur en de luchtdichtheid van de band ten goede.

- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)*

Met de passing in de Vredestein buitenbanden.

- *Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?*

Dat zijn **de Aziaten en die zijn beter in prijs**, misschien dat het assortiment van de concurrenten groter is.

- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*

De nieuwe verpakking is vooral uit kosten besparing tot stand gekomen. Doordat we de binnenbanden nu niet meer hoeven om te pakken scheelt dit in aanzienlijk in arbeid. Vredestein onderscheidt zich onder andere door het design van hun banden. Door de binnenbanden in een design verpakking te verpakken, past dit beter bij de merkstrategie van Vredestein.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Echte promotie voor binnenbanden is er niet. We zetten het merk Vredestein in de markt en maken daarbij gebruik van social media en advertenties en dergelijke. Hierbij is echter geen specifieke aandacht voor de binnenbanden.

Binnenbanden zijn meer een service artikel en daardoor van belang. Door ze in het assortiment te hebben en dit in de prijslijst te vermelden, kunnen vertegenwoordigers de binnenbanden aanbieden. Daarnaast trekt de nieuwe verpakking de aandacht.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Niet veel anders, **promotie materiaal is duur** en de focus ligt niet bij de binnenbanden maar het echte werk. Door veel tijd en geld in de promotie van de binnenbanden te investeren, blijft er minder over voor de andere producten. Dit is onwenselijk, doordat bij de andere producten veel meer verdient kan worden.

- *Hoe doen concurrenten dit?*

Er zijn concurrenten die een salesactie houden. Verder is Kabat een producent van alleen binnenbanden, zodat promotie van binnenbanden voor hen veel belangrijker is.

Assortiment:

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Compleet, alleen ontbreken er binnenbanden voor de grote trekkerbanden. Maar deze zijn allemaal tubeless, waardoor deze niet belangrijk zijn.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*

Nee, echt missen niet. Het kan wel zijn dat de klant weet dat we een bepaalde binnenband niet in ons assortiment hebben, waardoor deze hier niet naar vraagt.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Nee, ook voor de grote autobanden hebben we geen binnenbanden, maar ook deze zijn allemaal tubeless en hier mogen geen binnenbanden in.

Klanten:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.*

De **bandenspecialisten**.

- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*

Ik denk **zodra ze door de voorraad zijn**.

- *Hoe hebt u contact met klanten?*

Ik vooral **indirect via de vertegenwoordigers**. Af en toe direct, zoals op een beurs, maar daar gaat het nooit over de binnenbanden.

- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*

Met nieuwe klanten heb ik geen direct contact, dat gaat meestal via de vertegenwoordigers.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*

De AVBV klant, ik denk niet dat een eindklant speciaal om een Vredestein binnenband vraagt. De AVBV klant heeft waarschijnlijk ook maar 1 merk binnenband in hun assortiment.

- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*

Nee eigenlijk nooit. Kan me voorstellen dat een klant de binnenband te lang op voorraad heeft gehad, waardoor deze, zeker op de vouwnaad, poreus wordt en begint te scheuren. Van de goedkope concurrenten komt het wel eens voor dat de passing slecht is of dat de ventielvoet niet goed verlijmt is, maar hier hebben we zelf nooit klachten over gehad.

- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

Het komt eigenlijk nooit voor. Mocht het voorkomen, door bijvoorbeeld een productiefout, dan proberen we uiteraard de fout zo snel mogelijk te herstellen.

Interview 1.2, landbouwspecialist Zwitserland

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Dat zijn, naast **Vredestein, Cheng Shin, Kleber en BKT en Continental**

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Kleber is de grootste concurrent, omdat deze een vergelijkbare prijs/kwaliteit verhouding heeft.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

In de landbouw zie ik vooral Kleber, in de industrie meer Continental als concurrent voor AVBV. In de auto markt is, denk ik, ook Kleber de belangrijkste concurrent.

- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

Ik denk dat de Vredestein binnenband een van de duurste binnenbanden is, dus in het **absolute top segment**.

- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

Ook hier zit Vredestein in het hoogste segment.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

De markt is behoorlijk gekrompen, ik denk met wel 25%.

- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*

Ik schat dat dit rond de **15%** zit.

- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*
Ook dit **marktaandeel is gekrompen**. Ik denk dat we 5 jaar geleden nog zo'n 20% marktaandeel hadden.

- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*
De **binnenbandenmarkt voor industrie is redelijk stabiel**, ik denk niet dat dit erg is veranderd in vergelijking met 5 jaar geleden. **De markt voor landbouw en auto binnenbanden is echter wel hard gedaald**. Ook het marktaandeel van AVBV is voor al in de auto markt hard gedaald, gehalveerd zelfs, in de landbouw en industrie veel minder hard.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
De waarde van een binnenband bestaat uit **de luchtdichtheid**.

- *Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*
Vooral met **de kwaliteit van het rubber en dus de luchtdichtheid, verder is de passing in de Vredestein buitenband beter dan die van concurrenten**.

- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)*
Vooral met de kwaliteit, en dus de luchtdichtheid, van het rubber.

- *Waarom is de concurrentie beter dan AVBV?*
Eigenlijk nergens, de **AVBV binnenband is een van de beste in de markt**.

- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*
Ik krijg veel klachten van klanten over de verpakking, aangezien de hoeveelheden in de verpakking voor veel klanten te groot zijn. Deze klanten willen ook 1 of 2 binnenbanden kunnen bestellen. De uitstraling van de verpakking past echter wel goed bij het merk Vredestein, dus dat is prima. We kunnen ons hier goed mee onderscheiden, alleen moet het wel mogelijk zijn om kleinere hoeveelheden aan onze klanten te kunnen aanbieden.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
De **binnenbanden worden niet echt gepromoot**. In Zwitserland hebben we echter wel een sales actie voor de Agri- en industrie banden. Ook de binnenbanden vallen hier onder, maar spelen nauwelijks een rol van betekenis.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
Via de **vertegenwoordigers, deze zouden meer aandacht aan de binnenbanden moeten schenken**, eventueel ondersteund met folders en technische informatie.

- *Hoe doen concurrenten dit?*
Zowel Kleber als Continental hebben eens per jaar **een sales actie**, speciaal voor de binnenbanden.

Assortiment:

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
Het **assortiment is prima**.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
Af en toe, maximaal eens per week, vraagt een klant om een binnenband die wij niet in ons assortiment hebben. Maar dit zijn meestal kleine aantallen, waardoor ik ze niet in het assortiment zal opnemen.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*
De binnenbanden waar naar gevraagd wordt, maar die we niet in ons assortiment hebben zijn meestal **autobinnenbanden**. In de landbouw en industrie hebben we de meeste binnenbanden in ons assortiment.

Klanten:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.*

Eigenlijk verkoop ik alleen aan **bandenspecialisten** binnenbanden. Andere klanten zullen hun binnenbanden bij deze specialisten halen en niet rechtstreeks bij ons.

- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*
Zodra men bijna **door de voorraad binnenbanden** is.

- *Hoe hebt u contact met klanten?*

Naast **telefonisch contact** kom ik als vertegenwoordiger ook veel bij klanten, verder sta ik eens per jaar op **een beurs** waar klanten komen.

- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*

Meestal komen **nieuwe klanten naar ons toe**, doordat deze onze producten wil gaan verkopen.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*

Dat is de **AVBV klant**.

- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*

Zoals gezegd komen er **wel klachten over de verpakkingshoeveelheden**. Vandaar dat het belangrijk is om ook weer losse binnenbanden te kunnen leveren. Over de binnenbanden zelf komen eigenlijk nooit klachten.

- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

In Zwitserland hebben we sinds kort weer de mogelijkheid gecreëerd om alsnog losse binnenbanden te kunnen leveren. Hiermee zijn de klachten afgehandeld. Het nadeel is echter dat dit systeem erg omslachtig werkt, doordat het niet in het centrale bestel systeem (VOICE) verwerkt kan worden.

Interview 1.3 landbouwspecialist Italië

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Dat zijn **de Aziatische merken, Kleber, Michelin, Goodyear en Vredestein**.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Kleber is de grootste speler op de gehele markt, ongeacht de productgroepen.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Kleber, aangezien dit de grootste speler is.

- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

De AVBV binnenbanden zijn **veel te duur, dus in het hoogste segment**.

- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

AVBV heeft volgens mij de beste binnenband, dus ook hier bevinden we ons in het hoogste segment.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ik heb **geen idee**, daar heb ik geen gegevens over.

- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*

Ook hier heb ik geen gegevens van.

- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ook hier heb ik geen gegevens van, maar ik denk dat ons marktaandeel kleiner wordt.

- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*

Doordat ik geen gegevens heb over deze marktontwikkelingen, kan ik niet zeggen of hier verschil in zit.

Waarde:



- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*
Luchtdichtheid is veruit het belangrijkste bij binnenbanden.

- *Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*
Kwaliteit rubber, de dikte van de binnenband.

- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)*
De prijs kwaliteit verhouding, de binnenbanden zijn nu zeker van perfecte kwaliteit, maar ze zijn ook veel te duur.

- *Waarom is de concurrentie beter dan AVBV?*
 Nergens.

- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*
Mooie verpakking, goed voor de kwaliteitsperceptie van de binnenbanden.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*
Niet.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*
Concurrenten hebben op hun stands op beurzen aandacht voor binnenbanden, dit zouden wij ook moeten doen.

- *Hoe doen concurrenten dit?*
 Zie vorige vraag.

Assortiment:

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*
Het assortiment is uitgebreid genoeg zo, slechts enkele keren per jaar wordt er gevraagd naar een binnenband die we niet in ons assortiment hebben.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
 Nee.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*
 NVT.

Klanten:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.*
Bandenspecialisten.

- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*
 Voornamelijk als een tubelessband lek of poreus is, dus **om de levensduur van de buitenband te vergroten.**

- *Hoe hebt u contact met klanten?*
Bedrijfsbezoeken en telefoon.

- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*
 Verschillend, **af en toe op beurzen**. Maar **vaak komen nieuwe klanten ook naar ons**, maar het kan ook gebeuren dat ik naar een potentiële klant ga. Maar dit is voor eerste montage en niet echt voor binnenbanden.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*
De AVBV klant.

- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*
 Dat **ze te duur** zijn.

- Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?

Ik kan af en toe wel enige korting geven, maar het komt ook voor dat de klant de binnenbanden elders kopen.

Interview 1.4 Landbouwspecialist Polen

Concurrenten/concurrentiepositie:

- Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?

Kabat

- Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?

Nee, Kabat is bij alle productgroepen marktleider in Polen.

- Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?

Kabat

- Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?

AVBV bestaat niet op de Poolse binnenbanden markt.

- Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?

Zie vorige vraag.

Markt:

- Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?

Geen idee, doordat AVBV op de Poolse markt geen binnenbanden heeft, heb ik geen inzicht in de omvang van de markt.

- Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?

0,0%

- Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?

Niet, is nooit iets geweest.

- Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?

Geen idee.

Waarde:

- Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?

In Polen moet de band luchtdicht zijn en goedkoop.

- Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?

Kwaliteit van het rubber.

- Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)

Als AVBV de Poolse binnenbandenmarkt op wil, zullen ze veel goedkoper moeten worden, dus op prijs.

- Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?

Vooral prijs.

- Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?

Ziet er goed uit, maar had liever dat de prijs lager werd en de banden in een zakje verpakt worden.

Promotie:

- Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?

Niet.

- Hoe zou AVBV dit moeten doen?

Op beurzen, daar kun je de klant proberen te overtuigen dat de hoge prijs gerechtvaardigd wordt door de hoge kwaliteit.

- Hoe doen concurrenten dit?

Met advertenties in vakbladen en op beurzen.

Assortiment:

- Wat vindt u van het assortiment van AVBV?

Goed, niks aan doen!

- Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist? Misschien in de implement banden, maar voor Polen niet.

- Zit hier verschil in tussen de productgroepen?

NVT

Klanten:

- Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.

De bandenspecialisten

- Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)

Om een oude kapotte binnenband te vervangen.

- Hoe hebt u contact met klanten?

Klant belt voor support en/of bestellingen en verder via bedrijfsbezoeken.

- Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?

Voornamelijk via beurzen.

- Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?

De AVBV klant, want die koopt ze niet, zodat de eindgebruiker ze ook niet kan kopen.

- Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?

Nee, doordat er in Polen geen binnenbanden van AVBV verkocht worden zijn er hier ook geen klachten.

- Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?

NVT

Interview 1.5 landbouwspecialist Duitsland

Concurrenten/concurrentiepositie:

- Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?

Naast Vredestein zijn dit BKT, Trelleborg, Continental en Kleber.

- Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?

BKT en Trelleborg vooral landbouw, Continental in de Industrie en Kleber in de automarkt.

- Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?

Dat zijn BKT en Trelleborg, doordat AVBV in Duitsland vooral binnenbanden levert voor de landbouw.

- Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?

AVBV is een van de duurste binnenbanden, duurder dan Kleber en BKT, dus in het hoogste deel van de markt.

- Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?

Ik denk dat Vredestein ook kwalitatief gezien boven in de markt zit.

Markt:

- Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?

Hier heb ik geen zicht op.

- Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?

Geen idee.



- Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?
Geen idee.

- Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?
Geen idee.

Waarde:

- Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?
Een binnenband moet vooral **luchtdicht zijn**.

- Waarmee onderscheid AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?
De **passing in de Vredestein buitenbanden**.

- Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)
De kwaliteit van het rubber moet beter voor de huidige prijs, **dus de kwaliteit/prijs verhouding moet beter**.

- Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?
Concurrentie hebben vergelijkbare kwaliteit, maar lagere prijzen, dus AVBV moet of betere kwaliteit leveren, of lagere prijzen voeren.

- Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?
Netjes.

Promotie:

- Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?
In Duitsland hebben we **een folder** laten drukken voor de vertegenwoordigers.

- Hoe zou AVBV dit moeten doen?
Met folders.

- Hoe doen concurrenten dit?
Klanten die veel binnenbanden afnemen wordt een presentje/cadeau aangeboden. Bijvoorbeeld minimaal zoveel omzet geeft recht op een iPad.

Assortiment:

- Wat vindt u van het assortiment van AVBV?
Het assortiment is redelijk, maar moet groter, zo moet er voor elke buitenband een binnenband beschikbaar zijn.

- Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?
Ja, **vooral bij de tractor drive en tractor front mis ik maten binnenbanden**.

- Zit hier verschil in tussen de productgroepen?
Zie vorige vraag.

Klanten:

- Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten, groothandelaren, garages, enz.
Bandenspecialisten en groothandel

- Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)
Om op voorraad te leggen, zodat in noodgevallen, een lekke band in het oogstseizoen, snel gerepareerd kan worden.

- Hoe hebt u contact met klanten?
Voornamelijk **via bedrijfsbezoeken en uiteraard telefonisch**.

- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*

Meestal komt de nieuwe klant bij ons, maar uiteraard kan dit ook andersom, bijvoorbeeld op beurzen, of als er een nieuwe band in ons assortiment komt die voor een potentiële klant interessant kan zijn. Dan proberen we actief klanten te werven.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*

De AVBV klant

- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*

Nee, nog nooit mee gemaakt.

- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

NVT

Interview 1.6 Landmanager Finland

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Aziatische merken, Kleber, Trelleborg

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Nee niet echt, de Aziatische merken zijn overal marktleider.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Aziatische merken, doordat deze het grootste deel van de markt in handen heeft en de kwaliteit prima is.

- *Gekeken naar de prijs van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

In het topsegment.

- *Gekeken naar de kwaliteit van AVBV binnenbanden; in welk marktsegment bevindt AVBV zich dan?*

Gemiddeld, de banden zullen misschien iets beter zijn dan van concurrenten, maar ik hoor nooit klachten over de banden van concurrenten, dus deze zijn ook prima.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

De binnenbandenmarkt krimpt. Ik schat met 10% de afgelopen 5 jaar.

- *Wat is, volgens u, het marktaandeel van AVBV?*

In Finland 0%, daar beheersen de goedkope merken de markt.

- *Hoe heeft dit marktaandeel zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ook 5 jaar geleden had AVBV geen marktaandeel in Finland.

- *Is er verschil tussen verschillende productgroepen in de marktontwikkelingen?*

Ik heb het idee dat de markt voor auto binnenbanden harder daalt dan die voor de landbouw of industrie.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Luchtdichtheid.

- *Waarmee onderscheidt AVBV zich momenteel met hun binnenbanden?*

Kwaliteit van het rubber en van het ventiel, imago door de verpakking.

- *Waarmee moet AVBV zich onderscheiden met hun binnenbanden, volgens u? (prijs, kwaliteit, verpakking)*

De marketing van hun binnenbanden. Momenteel is dit niks en ook concurrenten besteden weinig geld en tijd aan marketing, dus is hier veel te halen.



- *Waarin is de concurrentie beter dan AVBV?*

Voornamelijk prijs

- *Wat vindt u van de nieuwe verpakking van AVBV?*

Ziet er goed uit, alleen zijn de hoeveelheden per doos te groot.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Echt promoten doet AVBV hun binnenbanden niet.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Nu de binnenbanden in een mooie verpakking zit, moet hier meer uitgehaald worden. Zo is een mooie display waarin de binnenbanden in de winkel liggen een goede manier om de voordelen van AVBV binnenbanden ten opzichte van de goedkope merken te benadrukken.

- *Hoe doen concurrenten dit?*

Betere prijs bij grote hoeveelheden.

Assortiment:

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Is redelijk beperkt, zo hebben we buitenbanden in ons assortiment waarvoor we geen binnenband hebben. Deze moeten we eigenlijk wel hebben.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*

Zie vorige vraag, de productgroepen zijn vooral de Tractor Drive en Implement banden.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Zie vorige vraag.

Klanten:

- *Wat zijn de grootste klanten voor binnenbanden? Welke type, bandenspecialisten zaken, groothandelaren, garages, enz.*

Bandenspecialisten en groothandelaren

- *Wanneer bestelt een klant binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen als deze hem nodig heeft)*

Zodra de klant bijna door zijn voorraad heen is.

- *Hoe hebt u contact met klanten?*

Voornamelijk met bedrijfsbezoeken en via beurzen.

- *Hoe komt u in contact met nieuwe klanten?*

Zie vorige vraag.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, de AVBV klant of de eindgebruiker?*

De AVBV klant.

- *Komen er klachten over de binnenbanden van AVBV? Welke?*

De klachten die ik over de binnenbanden gaan, gaan meestal over de grootte hoeveelheden binnenbanden in een doos.

- *Worden deze klachten naar tevredenheid afgehandeld?*

Nee, eigenlijk niet, doordat ik met de nieuwe verpakking geen kleinere hoeveelheden meer kan verkopen. Daardoor kan ik de klant geen gewenste oplossing aanbieden.

Interview 2.1; eigenaar bandenspecialzaak Haaksbergen

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Ik denk dat **de markt overheerst wordt door binnenbanden uit China**, daarnaast misschien een merk als Vredestein.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Voor de **grote landbouwbanden** zal ik misschien eerder denken aan Vredestein, verder, zeker bij de **kleine banden als kruiwagenbanden** dan denk ik alleen aan **Chinese binnenbanden**. Dit omdat een grote binnenbanden redelijk duur zijn, dan monteer ik liever een kwaliteitsband dan rotzooi.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Bij gewone banden denk ik aan de A-merken als Bridgestone, Michelin, Goodyear, Dunlop en Trelleborg. Voor de binnenbanden denk ik dat dit **de Chinese merken** zijn.

- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*

De **binnenbanden van AVBV zijn prima**, maar ik monteer heel weinig binnenbanden, waardoor ik het moeilijk kan vergelijken.

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

AVBV is te duur, de binnenbanden die ik monteer zijn vooral kruiwagen banden en deze zijn bij Chinese merken veel goedkoper. Als ik een AVBV band zou monteren dan kan de klant bijna goedkoper een compleet nieuw wiel halen, zeker als je uurloon mee telt.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

De markt wordt steeds kleiner, bij auto's zie je helemaal geen binnenbanden meer en ook de trekkerbinnenbanden worden steeds vaker tubeless. Heel af en toe monteer ik in een oldtimer met spaakwielen een binnenband, doordat hier geen tubeless op kan, verder zijn de binnenbanden nog minder dan 1 % van de omzet voor ons.

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Ik weet dat ze binnenbanden hebben, maar zelf monteer ik eigenlijk alleen Chinees spul. En als ik om me heen kijk zie ik eigenlijk alleen Chinees spul, dus **heel groot zal AVBV niet zijn**.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Waarde bestaat uit de kwaliteit van het rubber, doordat dit de **luchtdichtheid** van de band bepaald.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Prijs/kwaliteit verhouding. Zoals ik al zei, zijn de binnenbanden minder dan 1% van de omzet, zodat we, en ik denk dat ik voor onze hele sector spreek, ons hier helemaal niet verdiepen. We willen een band voor zo min mogelijk geld, omdat de klant van ons verwacht.

- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*

Bij de kruiwagenbinnenbanden heb ik wel eens een band gehad, waarvan de lasnaad was gescheurd, maar deze kosten nog geen euro, dus pak je een andere en monteer je die. Maar ook dat is 1 keer voorgekomen, **dus echte klachten heb ik niet**.

- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Nee, absoluut niet.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Niet, als een vertegenwoordiger komt moet er in een relatief korte tijd veel besproken worden. Een vertegenwoordiger weet dat ik erg druk ben en zo min mogelijk tijd aan hem wil besteden. Dus dan wordt er alleen gesproken over belangrijke zaken, en daar vallen de binnenbanden buiten.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Niet, jammer van het tijd en geld.



- *Hoe doen concurrenten dit?*

Ook niet.

Assortiment:

- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*

Dat is wel belangrijk, als ik een binnenband nodig heb, moet ik die via de bestaande contacten kunnen krijgen. Ik heb geen tijd om een halve dag het internet te moeten afzoeken voor een binnenband.

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Op zich prima, maar dit kan ruimer.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*

Missen is een groot woord, maar de Chinese merken hebben vaak een erg uitgebreid assortiment, waardoor ik altijd wel een binnenband vind. Dus **AVBV hoeft voor mij niet in de uitbreiding van hun assortiment binnenbanden te investeren.**

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Nee.

Leverancier:

- *Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?*

Vooraf Chinees, heel af en toe een AVBV binnenband.

- *Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?*

Ja, wel overwogen, maar ze zijn te duur.

- *Waarom kiest u niet voor AVBV?*

Zie vorige vraag.

Klanten:

- *Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?*

Dat zijn de klanten met veel kruiwagens, zoals **hoveniersbedrijven. Verder komt er af en toe ook een particulier voor een binnenband.**

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?*

Ik zelf.

- *Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)*

De kruiwagen banden zodra ik door de voorraad ben, verder alleen indien nodig.

Contact met AVBV:

- *Hoe hebt u contact met AVBV?*

Via vertegenwoordiger die komt af en toe langs en verder via de telefoon/mail als ik iets nodig heb.

- *Wat vindt u van dit contact?*

Prima.

Interview 2.2; hoofd landbouwbanden van bandenspecialzaak Engelbert

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Dat zijn de **Chinees merken.**

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Ik denk dat **AVBV met hun binnenbanden groter is in de landbouw, vergeleken met de personenauto.** Verder heb ik hier geen idee over, ikzelf heb 1 merk in mijn assortiment.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Dat zijn **de Chinese merken**, namen weet ik zo niet, maar deze beheersen de hele markt, dus zijn dit de grootste concurrenten voor AVBV.

- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*

Kwaliteit maakt bij de binnenbanden niet heel veel uit, ik heb nog nooit problemen met binnenbanden gehad. Maar ik denk niet dat de kwaliteit van AVBV veel beter is dan die van anderen.

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Ook prijs maakt niet heel veel uit, AVBV zal wel iets duurder zijn, maar dat interesseert me niet.

Binnenbanden is een echt low interest product, iets wat ik moet hebben als service, maar ik wil er niet veel tijd aanbesteden. De omzet van binnenbanden is zo laag, dat voor mij alleen gemak telt. 1 keer per maand controleer ik de voorraad en bestel de binnenbanden die bijna op zijn. Ik ga dan niet zoeken om een euro per binnenband te besparen, dat scheelt op jaar basis hooguit 500 euro. Dan kies ik liever voor een aanbieder die alle maten heeft, zodat ik maar bij 1 leverancier hoef te bestellen. Maar ik denk dat de AVBV binnenbanden eerder duurder dan goedkoper zijn, dan wat ik nu heb.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Door de komst van de tubeless banden is de markt voor binnenbanden erg gekrompen. De laatste 5 jaar zal dat misschien iets minder zijn, maar de markt bestaat bijna niet meer. Ik denk dat ik per jaar hooguit 2000 euro aan binnenbanden omzet. Dat is minder dan als ik een 1 trekker op nieuwe banden zet. Zoals ik al zei, ik moet ze hebben als service en voor noodgevallen, maar verder wil ik er zo min mogelijk tijd aan besteden.

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Nee denk het niet, ik weet dat ze ze hebben, maar ze kunnen niet tegen de Chinese merken aan.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Luchtdicht zijn, want daar zijn ze voor. Verder vooral goedkoop.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Onderscheiden is lastig lijkt me, een binnenband moet per definitie luchtdicht zijn, dus daar kan een fabrikant zich niet mee onderscheiden. Ik weet dat AVBV zegt dat hun binnenband beter luchtdicht zijn dan de goedkopere, maar denk je dat een klant het in de gaten heeft of die 1 of 2 keer per jaar een band moet oppompen? Misschien met een beter passing, maar ook dat ziet de klant niet. Ik denk dat service, dus een compleet assortiment en snelle levering het belangrijkste punt is waarmee je, je zou kunnen onderscheiden.

- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*

Nee nooit.

- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Een meerwaarde sowieso wel. De meeste binnenbanden zijn verpakt in een plastic zakje, waardoor het lastig is om de maat te lezen. Een doosje kan hiervoor wel een oplossing zijn. Maar dit moet wel opwegen tegen de kosten, anders is het doosje nog duurder dan de band zelf. In een winkel, in een display kan het misschien ook wel beter verkopen, maar daar is de vraag veel te klein voor. Voor ons zou het ideaal zijn als een leverancier alle banden aanbied en daarbij een complete stelling levert waarin alles mooi en overzichtelijk ingedeeld is. Dan kunnen doosjes ook een meerwaarde hebben. Nu liggen de binnenbanden in stalen rekken wat niet echt overzichtelijk is.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Niet, Rolf (de vertegenwoordiger) heeft het er wel eens over gehad, maar kan niet alles leveren wat ik hebben wil, dus zijn we uitgepraat.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Zolang het assortiment niet compleet is, niks.

- *Hoe doen concurrenten dit?*



Ook eigenlijk niet, voor de meeste bedrijven in onze markt zijn binnenbanden totaal niet interessant.

Assortiment:

- Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?

Zoals ik al gezegd heb, dit is voor mij het aller belangrijkste.

- Wat vindt u van het assortiment van AVBV?

Te klein.

- Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?

Ja verschillende, maar ik raad ze aan om deze niet in hun assortiment op te nemen. Ik denk niet dat dit veel winst voor hun kan opleveren.

- Zit hier verschil in tussen de productgroepen?

Ik heb hier geen studie van gemaakt, dus weet ik dit niet precies.

Leverancier:

- Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?

Ik bestel ze altijd bij een groothandel, het merk weet ik eigenlijk niet eens, geloof dat het Deli of Dong ah is ofzo.

- Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?

Nee nooit, vanwege hun assortiment.

- Waarom kiest u niet voor AVBV?

Assortiment te klein.

Klanten:

- Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?

Ik denk loonwerkers, zeker als die druk zijn en als ze een band lek rijden, die we niet op voorraad hebben dan gebruik ik weleens een binnenband. Verder wordt er weleens een binnenband in een wiel van een caravan of aanhanger geplaatst. Verder eigenlijk niet.

- Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?

Ik, de klant interesseert het niet, als de band maar luchtdicht is.

- Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)

Zoals ik al zei, moet ik ze op voorraad hebben voor noodgevallen. Daarom wordt onze voorraad altijd op peil gehouden.

Contact met AVBV:

- Hoe hebt u contact met AVBV?

Via Rolf de vertegenwoordiger. Af en toe komt hij langs, verder via telefoon of mail.

- Wat vindt u van dit contact?

Prima, service is altijd goed.

Interview 2.3; eigenaar automaterialen winkel Haaksbergen

Concurrenten/concurrentiepositie:

- Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?

Nooit in verdiept, misschien Kenda, of Continental?

- Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?

Voor tweewielers is zover ik kan zien Continental groter dan Kenda, maar verder heb ik geen idee.

- Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?

De Aziaten, geen idee hoe ze allemaal heten. Deze zijn goed en goedkoop.

- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?



Geen idee, nooit een binnenband van AVBV gezien.

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Ook geen idee, ik verkoop hoogstens 20 binnenbanden per jaar, voornamelijk voor scooters en die heeft AVBV niet.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Ik denk niet dat de markt veel veranderd is, 5 jaar geleden was de markt al bijna verdwenen. De binnenbanden die nog verkocht worden, worden in oldtimers gestopt, doordat deze spaakwielen en dus lekke velgen hebben. Het aantal oldtimers is stabiel, dus zal de binnenbandenmarkt ook wel stabiel zijn.

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Nee zeker niet.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Ik heb hier nog nooit over nagedacht en ik denk dat dit voor velen in onze sector geldt.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Geen idee.

- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*

Nee, nog nooit geen klacht gehad.

- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Nee eigenlijk niet, ziet er wel leuk uit, maar voor die paar bandjes in het jaar zie ik hier geen meerwaarde in.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Niet.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Geen idee, misschien kan AVBV iets doen met het feit dat de banden in Nederland geproduceerd worden. Dat dit mensen aanspreekt om toch een AVBV band te kopen. Zeker hier in Haaksbergen zou dat kunnen werken, aangezien hier veel mensen wonen die bij AVBV werken en dus afhankelijk zijn van AVBV. Ik zelf zal als ik de keus heb uit twee banden waarvan 1 van AVBV, en deze zal kwalitatief vergelijkbaar zijn en ietsjes duurder, dan denk ik dat ik alsnog voor die van AVBV ga, puur omdat ik graag wil dat AVBV in Nederland blijft. Maar dit heeft geen zin voor binnenbanden.

- *Hoe doen concurrenten dit?*

Ook niet.

Assortiment:

- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*

Niet, de bandjes die ik nodig heb zijn de standaard maten, dus daar is goed aan te komen.

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Ik verkoop voornamelijk scooterbinnenbanden, deze hebben ze niet, dus qua dat betreft is hun assortiment te klein.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*

Zie vorige vraag.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Zie vorige vraag.

Leverancier:

- Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?

Ik bestel ze bij een grossier, dacht dat het Kenda was.

- Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?

Nee, binnenbanden niet, buitenbanden juist wel.

- Waarom kiest u niet voor AVBV?

Er is geen handel in binnenbanden, dus dan kies je voor de makkelijkste weg, en die loopt via de grossier. Ik laat geen busje van AVBV hier naartoe rijden voor een binnenband. Dan kost de band hun meer dan het ze oplevert.

Klanten:

- Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?

Scooter bezitters en af en toe een oldtimer bezitter.

- Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?

Zelfs ik niet, dat doet de grossier.

- Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)

Alleen als ik ze nodig heb, standaard maten heb ik er wel liggen, maar dat zijn er slechts 3. Dus als deze op zijn, dan bestel ik weer een doosje.

Contact met AVBV:

- Hoe hebt u contact met AVBV?

Via de vertegenwoordiger die langs komt, of ik bel direct met afdeling verkoop Nederland.

- Wat vindt u van dit contact?

Prima.

Interview 2.4; eigenaar landbouwmechanisatie bedrijf

Concurrenten/concurrentiepositie:

- Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?

Voor de hele markt zou ik dat niet weten, maar voor onze sector, landbouw en tuin, denk ik Michelin, Trelleborg, Goodyear, Chinese merken en AVBV.

- Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?

Ja, Chinees voor tuin (kleine banden) en landbouw de A-merken, zoals Trelleborg en AVBV.

- Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?

Ik denk vooral de Chinese merken.

- Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?

AVBV is top, absoluut het beste op de markt.

- Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?

Aan de hoge kant, maar daarvoor krijg je wel kwaliteit.

Markt:

- Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?

De gehele markt is waarschijnlijk gekrompen, doordat er steeds meer tubeless komt. Bij de kleine banden kan de markt ook wel eens iets gegroeid zijn, doordat de binnenbanden onderhand goedkoper zijn, dan als ik een band moet plakken.

- Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?

Nee niet echt verwacht ik.

Waarde:

- Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?

De luchtdichtheid van de band en plaatsing van ventiel. Af en toe is het lastig om voor een bepaalde velg een binnenband te krijgen waar het ventiel goed zit. Dit is zeker het geval bij heel oude velgen.

- Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?

Snelle beschikbaarheid, prijs/kwaliteit en uitgebreid assortiment.

- Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?

Nee, nog nooit gehad.

- Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?

Nee, de binnenbanden liggen boven in het magazijn en daar ziet niemand ze. Wat wel belangrijk is dat de maat goed leesbaar moet zijn, dat is momenteel nog wel eens anders.

Promotie:

- Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?

Niet, in ieder geval niet dat ik weet.

- Hoe zou AVBV dit moeten doen?

Niet doen, jammer van het geld.

- Hoe doen concurrenten dit?

Ook niet, tenminste niet dat ik weet.

Assortiment:

- Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?

Heel belangrijk, zeker in combinatie met snelle levering.

- Wat vindt u van het assortiment van AVBV?

Vrij krap.

- Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?

Jazeker, sinds kort heeft AVBV ook banden in hun assortiment voor professionele gazonmaaiers. Voor deze banden hebben ze echter geen binnenband, terwijl dit voor deze machines wel handig kan zijn.

- Zit hier verschil in tussen de productgroepen?

Zie vorige vraag.

Leverancier:

- Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?

Dat zijn Chinese binnenbanden, merk weet ik niet, maar ik bestel ze bij de groothandel.

- Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?

Wel overwogen, omdat AVBV goede kwaliteit levert. Maar via de groothandel bestellen is veel makkelijker en sneller.

- Waarom kiest u niet voor AVBV?

Gemak van de groothandel.

Klanten:

- Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?

Ik denk dat hoveniers ongeveer 30% van de binnenbanden afnemen en de rest door particulieren.

- Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?

Ik maak de keus waar ik ze bestel, maar uiteindelijk heeft de groothandel die keus al gemaakt. Maar onze klanten vragen hier nooit naar, er is geen mens die speciaal naar een AVBV binnenband vraagt.

- Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)

De standaard binnenbanden liggen op voorraad welke ik regelmatig aanvul, verder alleen als ik er een nodig heb.



Contact met AVBV:

- *Hoe hebt u contact met AVBV?*

Via mijn contactpersoon, maar ik kan ook rechtstreeks bij AVBV in Enschede bestellen.

- *Wat vindt u van dit contact?*

Prima.

Interview 2.5; hoofd inkoop landbouwmechanisatie bedrijf Haaksbergen

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Kings tire en Carlisle denk ik.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Geen idee, ik bestel ze via de groothandel, welke naar erop staat weet ik niet.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Ik denk Kings tire.

- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*

Geen idee, heb ik geen ervaring mee.

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Ik zou het niet weten, ik bestel ze bij de groothandel, dus weet niet wat een AVBV binnenband kost.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Die kon in onze sector wel eens groeien. Waar eerder een binnenband geplakt werd, wordt nu een nieuwe binnenband gemonteerd, omdat dit uiteindelijk goedkoper is dan plakken. Maar met de tubeless banden is de markt al geminimaliseerd, maar dat was 5 jaar geleden ook al zo.

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Geen idee, maar lijkt me niet.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Voornamelijk uit een groot assortiment, dit is voor mij het belangrijkste.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Naast een uitgebreid assortiment is het belangrijk dat ze snel geleverd worden, daarbij is uiteraard een redelijke prijs ook een voorwaarde.

- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*

Nee, nooit geen klachten.

- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Voor bij ons in de winkel wel, maar voor in de werkplaats absoluut niet. Is eerder nadelig, doordat er dan meer afval is.

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Niet dat ik weet.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Misschien is dat wel verstandig. Ze moeten in ieder geval duidelijk communiceren dat ze binnenbanden in hun assortiment hebben.

- *Hoe doen concurrenten dit?*

Ik heb wel eens iets gehoord over een prijs actie, maar dat zijn zulke grote hoeveelheden dat niet interessant voor ons is.

Assortiment:

- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*

Zeer belangrijk, als ik een keer een bijzondere maat nodig heb, moet ik daar makkelijk aan kunnen komen.

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Geen idee.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*
Geen idee.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

Geen idee.

Leverancier:

- *Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?*

Alle binnenbanden **bestel ik bij de groothandel.**

- *Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?*

Nee eigenlijk niet, bestel bij **de groothandel en die bepaald het merk.**

- *Waarom kiest u niet voor AVBV?*

Zie vorige vraag.

Klanten:

- *Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?*

Gemeente, hoveniers en de agrarische sector.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?*

De groothandel

- *Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)*

Kruiwagen banden hebben we op voorraad, verder meestal zodra we ze nodig hebben. Als ik er vandaag 1 bestel wordt hij 's nachts geleverd.

Contact met AVBV:

- *Hoe hebt u contact met AVBV?*

Helemaal geen direct contact met AVBV.

- *Wat vindt u van dit contact?*

Prima, heb daar geen behoefte aan.

Interview 2.6; monteur/verkoper bij mechanisatie bedrijf Buurse

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Ik heb alleen BKT en het huismerk van de groothandel. Verder weet ik dat AVBV ze heeft.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Zelf monteer ik het huismerk van de groothandel op klein spul, zoals grasmaaiers en schudders, voor grote trekker banden monteer ik liever BKT of AVBV.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Ik denk BKT, deze is het best met AVBV te vergelijken.

- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*

De buitenbanden van AVBV vind ik niet zo geweldig. De binnenbanden zijn wel goed geloof ik, **nooit iets mee gehad dus.**

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Te duur, zeker gelet op de prijs/kwaliteit verhouding. De huismerkinnenbanden zijn stukken goedkoper en ook daar heb ik nooit klachten over.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Doordat de binnenbanden nu zo goedkoop zijn, is het goedkopen een binnenband te vervangen dan hem te plakken. **Dus de markt, in onze sector, kon wel eens groeien.**

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Lijkt me niet.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Luchtdichtheid.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Levensduur van de binnenband in combinatie met de prijs.

- *Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?*

Nee, nooit gehad.

- *Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?*

Nee, de band komt binnen, ik trek hem uit het plastic en monteer hem, dus voor mij is het **geen verschil of deze in een doosje zit of in een zakje.**

Promotie:

- *Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?*

Bij ons helemaal niet.

- *Hoe zou AVBV dit moeten doen?*

Misschien met een prijsactie.

- *Hoe doen concurrenten dit?*

De groothandel heeft wel eens een bulkactie gehouden, waarbij je redelijk grote hoeveelheden moest afnemen.

Assortiment:

- *Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?*

Het standaard spul moet er zijn, verder maakt het niet heel veel uit. Dat komt toch zelden tot nooit voor en mocht het zich een keer voor doen, dan is er altijd wel een leverancier die de band kan leveren.

- *Wat vindt u van het assortiment van AVBV?*

Totaal geen idee, ken het assortiment niet.

- *Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?*

Geen idee.

- *Zit hier verschil in tussen de productgroepen?*

NVT

Leverancier:

- *Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?*

BKT via de bandenspecialist, maar vooral via de groothandel, dan krijg ik hun huismerk.



- *Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?*

Nee, nog nooit.

- *Waarom kiest u niet voor AVBV?*

Te duur en te onhandig.

Klanten:

- *Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?*

Particulieren en agrariërs.

- *Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?*

De groothandel en de bandenspecialist.

- *Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)*

Zodra ik er een nodig heb.

Contact met AVBV:

- *Hoe hebt u contact met AVBV?*

Geen contact mee.

- *Wat vindt u van dit contact?*

Prima zo, de vertegenwoordiger van de bandenspecialist weet waar hij over praat en geeft me eerlijk advies over alle banden, dus ook van andere merken dan AVBV. Daarom heb ik geen behoefte aan direct contact met AVBV.

Interview 2.7; service adviseur autogarage Haaksbergen, onderdeel van grote organisatie

Concurrenten/concurrentiepositie:

- *Wat zijn de belangrijkste aanbieders van binnenbanden op de gehele markt?*

Voor ons is dat alleen Continental, aangezien we daaraan vast zitten door de holding waar we deel vanuit maken.

- *Is er verschil in aanbieders in de verschillende productgroepen?*

Heb ik geen zicht op.

- *Wat is de grootste concurrent voor AVBV? Waarom?*

Continental, doordat wij daar alleen zaken mee doen.

- *Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de AVBV binnenbanden?*

Geen idee, ken ze niet.

- *Wat vindt u van de prijs van de AVBV binnenbanden?*

Geen idee.

Markt:

- *Hoe heeft de markt voor binnenbanden zich de afgelopen 5 jaar ontwikkeld?*

Is niet veranderd, ik heb in de 5 jaar dat ik hier werk ooit 1 keer een auto gezien met binnenbanden, maar dat was een oldtimer met spaak wielen. Ik heb hier verder nog nooit een binnenband gezien.

- *Is AVBV een grote speler op de binnenbandenmarkt?*

Geen idee.

Waarde:

- *Waaruit bestaat volgens u waarde bij binnenbanden?*

Geen idee, luchtdichtheid denk ik.

- *Wat zijn volgens u de belangrijkste aspecten van binnenbanden waarmee een fabrikant zich moet onderscheiden? Waarom?*

Luchtdichtheid in combinatie met een goeie passing om een klapband te voorkomen.



- Heeft u klachten over de binnenbanden? Welke?

Nee, als je ze nooit tegenkomt kun je er ook geen klachten over hebben.

- Ziet u meerwaarde in een dure design verpakking?

Nee

Promotie:

- Hoe promoot AVBV hun binnenbanden nu?

Niet dat ik weet.

- Hoe zou AVBV dit moeten doen?

Niet, voor mij niet, wij hebben ze toch niet nodig.

- Hoe doen concurrenten dit?

Geen idee.

Assortiment:

- Hoe belangrijk is een uitgebreid assortiment voor u?

Wat ik al zei, heb ik ooit een auto gezien met binnenbanden. Dit was een oldtimer en daarom heeft deze een redelijk onbekende maat band. Voor dergelijke banden moet je wel een binnenband hebben, verder is alles tubeless.

- Wat vindt u van het assortiment van AVBV?

Prima denk ik.

- Zijn er productgroepen of maten binnenbanden binnen bestaande productgroepen die AVBV mist?

Nee.

- Zit hier verschil in tussen de productgroepen?

Nee.

Leverancier:

- Van welke aanbieder neemt u de meeste binnenbanden af?

We nemen geen binnenbanden af maar mocht ik er ooit 1 nodig hebben dan moeten we die van Continental afnemen als die ze heeft.

- Indien geen AVBV; heeft u ooit overwogen AVBV binnenbanden af te nemen?

Nee, doordat dit niet mag door contracten in onze holding.

- Waarom kiest u niet voor AVBV?

Zie vorige vraag.

Klanten:

- Wat zijn uw grootste klanten voor binnenbanden?

Die enkele band zat op een oldtimer, dus de liefhebber van klasiekers. Maar echte klanten voor binnenbanden heb ik niet.

- Wie maakt de keuze voor het merk binnenbanden, uzelf of de eindgebruiker?

De holding.

- Wanneer bestelt u binnenbanden? (voorraad aanvullen, alleen indien nodig, enz.)

Nooit, en als ik er ooit 1 nodig heb, dan alleen dan.

Contact met AVBV:

- Hoe hebt u contact met AVBV?

Geen contact, omdat dat niet mag.

- Wat vindt u van dit contact?

NVT.



Interview 2.8 en 2.9; eigenaar zelfstandige autogarage Haaksbergen en werkplaats chef/service manager autogarage Haaksbergen met aantal regionale vestigingen.

Beide heren gaven aan dat dit interview totaal niet relevant is, aangezien de binnenbandenmarkt voor auto's helemaal niet meer bestaat. Ze zouden dus op geen vraag een zinnig antwoord kunnen geven.

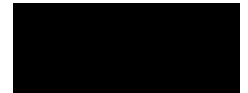
Bijlage 6; geselecteerde tekstfragmenten per onderwerp

Tabel 1, Markt (AVBV)

Fragment	Interview
lichtdalende trend	1.1
ons aandeel 10 tot 15 procent is voor de landbouw/industrie binnenbanden en nog geen 5 procent in de autobinnenbanden markt	1.1
ons marktaandeel redelijk stabiel is	1.1
nieuwe auto's ... wordt deze markt steeds kleiner	1.1
kan het marktaandeel groeien	1.1
De markt is behoorlijk gekrompen, ik denk met wel 25%.	1.2
15% (marktaandeel)	1.2
marktaandeel is gekrompen	1.2
binnenbandenmarkt voor industrie is redelijk stabiel...	1.2
De markt voor landbouw en auto binnenbanden is echter wel hard gedaald	
geen idee (markt ontwikkelingen, marktaandeel)	1.3
AVBV op de Poolse markt geen binnenbanden heeft, heb ik geen inzicht in de omvang van de markt.	1.4
Hier heb ik geen zicht op. Geen idee.	1.5
De binnenbandenmarkt krimpt. Ik schat met 10% de afgelopen 5 jaar.	1.6
In Finland 0%, daar beheersen de goedkope merken de markt	1.6
de markt voor auto binnenbanden harder daalt dan die voor de landbouw of industrie	1.6

Tabel 2, Concurrenten (AVBV)

Fragment	Interview
gedomineerd door goedkope Aziatische merken... hebben het grootste deel van de binnenbandenmarkt in handen	1.1
De Aziatische merken samen zijn voor ons de grootste concurrenten	1.1
prijs kwaliteit dan is vooral Kleber	1.1
personenwagenbinnenbanden bijna geheel in handen van de Aziatische merken. In de landbouw en industrie is dat minder, naast de Aziatische merken zie je hier ook veel Kleber en Vredestein binnenbanden.	1.1
qua prijs, in het hoge segment	1.1
willen hoge kwaliteit leveren	1.1
Vredestein, Cheng Shin, Kleber en BKT en Continental	1.2
Kleber is de grootste concurrent	1.2
absolute top segment (AVBV)	1.2
de Aziatische merken, Kleber, Michelin, Goodyear en Vredestein.	1.3
Kleber is de grootste speler	1.3
veel te duur, dus in het hoogste segment	1.3
Kabat	1.4
AVBV bestaat niet op de Poolse binnenbanden markt	1.4
Vredestein zijn dit BKT, Trelleborg, Continental en Kleber	1.5
BKT en Trelleborg vooral landbouw, Continental in de Industrie en Kleber in de automarkt	1.5
AVBV is een van de duurste binnenbanden	1.5
Aziatische merken, Kleber, Trelleborg	1.6
Aziatische merken zijn overal marktleider	1.6
In het topsegment (prijs)	1.6
Gemiddeld, (segment op basis van kwaliteit)	1.6



Tabel 3, Waarde (AVBV)

Fragment	Interview
luchtdichtheid,	1.1
levensduur van de binnenbanden ... passing in de buitenband	1.1
We onderscheiden ons vooral op kwaliteit	1.1
maar ook de passing in de buitenband	1.1
de Aziaten en die zijn beter in prijs	1.1
De nieuwe verpakking is vooral uit kosten besparing tot stand gekomen	1.1
de luchtdichtheid	1.2
de kwaliteit van het rubber en dus de luchtdichtheid, verder is de passing in de Vredestein buitenband beter dan die van concurrenten	1.2
AVBV binnenband is een van de beste in de markt	1.2
Ik krijg veel klachten van klanten over de verpakking	1.2
Luchtdichtheid	1.3
Kwaliteit rubber, de dikte van de binnenband	1.3
De prijs kwaliteit verhouding	1.3
Mooie verpakking, goed voor de kwaliteitsperceptie van de binnenbanden	1.3
luchtdicht zijn en goedkoop	1.4
Kwaliteit van het rubber	1.4
ze veel goedkoper moeten worden	1.4
Prijs (concurrenten)	1.4
Ziet er goed uit, maar had liever dat de prijs lager (verpakking)	1.4
luchtdicht zijn	1.5
passing in de Vredestein buitenbanden.	1.5
dus de kwaliteit/prijs verhouding moet beter	1.5
Netjes (verpakking)	1.5
Luchtdichtheid.	1.6
Kwaliteit van het rubber en van het ventiel, imago door de verpakking	1.6
De marketing van hun binnenbanden	1.6
Voorname prijs	1.6
Ziet er goed uit, alleen zijn de hoeveelheden per doos te groot. (verpakking)	1.6

Tabel 4, Klant relaties (AVBV)

Fragment	Interview
bandenspecialisten	1.1
zodra ze door de voorraad zijn	1.1
indirect via de vertegenwoordigers	1.1
Met nieuwe klanten heb ik geen direct contact	1.1
De AVBV klant	1.1
Nee eigenlijk nooit (klachten)	1.1
bandenspecialisten	1.2
door de voorraad binnenbanden	1.2
telefonisch contact kom ik als vertegenwoordiger ook veel bij klanten...een beurs	1.2
nieuwe klanten naar ons toe	1.2
AVBV klant	1.2
wel klachten over de verpakkinghoeveelheden	1.2
Bandenspecialisten	1.3
om de levensduur van de buitenband te vergroten	1.3
Bedrijfsbezoeken en telefoon	1.3
af en toe op beurzen... vaak komen nieuwe klanten ook naar ons,	1.3

De AVBV klant	1.3
ze te duur	1.3
bandenspecialisten	1.4
Om een oude kapotte binnenband te vervangen	1.4
Klant belt voor support en/of bestellingen en verder via bedrijfsbezoeken	1.4
via beurzen (nieuwe klanten)	1.4
De AVBV klant	1.4
geen klachten	1.4
Bandenspecialisten en groothandel	1.5
Om op voorraad te leggen	1.5
via bedrijfsbezoeken en uiteraard telefonisch	1.5
Meestal komt de nieuwe klant bij ons	1.5
De AVBV klant	1.5
Nee, nog nooit mee gemaakt	1.5
Bandenspecialisten en groothandel	1.6
Zodra de klant bijna door zijn voorraad heen is.	1.6
De AVBV klant	1.6
over de grootte hoeveelheden binnenbanden in een doos. (klachten)	1.6

Tabel 5, Promotie (AVBV)

Fragment	Interview
Echte promotie voor binnenbanden is er niet	1.1
promotie materiaal is duur	1.1
Er zijn concurrenten die een salesactie houden	1.1
binnenbanden worden niet echt gepromoot	1.2
vertegenwoordigers, deze zouden meer aandacht aan de binnenbanden moeten schenken	1.2
een sales actie (concurrenten)	1.2
Niet.	1.3
Concurrenten hebben op hun stands op beurzen aandacht voor binnenbanden	1.3
Niet	1.4
Op beurzen	1.4
Met advertenties in vakbladen en op beurzen.	1.4
een folder	1.5
Klanten die veel binnenbanden afnemen wordt een presentje/cadeau aangeboden	1.5
Echt promoten doet AVBV hun binnenbanden niet.	1.6
Nu de binnenbanden in een mooie verpakking zit, moet hier meer uitgehaald worden	1.6
Betere prijs bij grote hoeveelheden. (concurrenten)	1.6

Tabel 6, Assortiment (AVBV)

Fragment	Interview
Compleet	1.1
Nee, echt missen niet	1.1
assortiment is prima	1.2
Af en toe, maximaal eens per week ... autobinnenbanden (klant vraagt naar product buiten AVBV assortiment)	1.2
Het assortiment is uitgebreid genoeg zo	1.3
Goed, niks aan doen	1.4
Het assortiment is redelijk, maar moet groter	1.5
vooral bij de tractor drive en tractor front mis ik maten binnenbanden	1.5
Is redelijk beperkt	1.6



vooral de Tractor Drive en Implement banden	1.6
---	-----

Tabel 7, Markt (klanten)

Fragment	Interview
De markt wordt steeds kleiner	2.1
heel groot zal AVBV niet zijn	2.1
erg gekrompen. De laatste 5 jaar zal dat misschien iets minder zijn, maar de markt bestaat bijna niet meer.	2.2
Nee denk het niet, ik weet dat ze, ze hebben, maar ze kunnen niet tegen de Chinese merken aan.	2.2
Ik denk niet dat de markt veel veranderd is	2.3
Nee zeker niet	2.3
gehele markt is waarschijnlijk gekrompen...kleine banden kan de markt ook wel eens iets gegroeid zijn	2.4
Nee niet echt	2.4
kon in onze sector wel eens groeien	2.5
Geen idee, maar lijkt me niet (marktaandeel AVBV)	2.5
Dus de markt, in onze sector, kon wel eens groeien	2.6
Lijkt me niet	2.6
Is niet verandert... verder nog nooit een binnenband gezien	2.7

Tabel 8, Concurrenten (klanten)

Fragment	Interview
de markt overheerst wordt door binnenbanden uit China	2.1
grote landbouwbanden zal ik misschien eerder denken aan Vredestein kleine banden als kruiwagenbanden dan denk ik alleen aan Chinese binnenbanden	2.1
de Chinese merken	2.1
binnenbanden van AVBV zijn prima	2.1
AVBV is te duur	2.1
Chinese merken	2.2
AVBV met hun binnenbanden groter is in de landbouw, vergeleken met de personenauto	2.2
de Chinese merken	2.2
Kwaliteit maakt bij de binnenbanden niet heel veel uit... denk niet dat de kwaliteit van AVBV veel beter is dan die van anderen	2.2
Ook prijs maakt niet heel veel uit, AVBV zal wel iets duurder zijn, maar dat interesseert me niet	2.2
Nooit in verdiept, misschien Kenda, of Continental	2.3
heb ik geen idee	2.3
De Aziaten	2.3
Geen idee, nooit een binnenband van AVBV gezien	2.3
voor onze sector, landbouw en tuin, denk ik Michelin, Trelleborg, Goodyear, Chinese merken en AVBV	2.4
Ja, Chinees voor tuin (kleine banden) en landbouw de A-merken, zoals Trelleborg en AVBV.	2.4
de Chinese merken	2.4
AVBV is top (kwaliteit)	2.4
Aan de hoge kant (prijs)	2.4
Kings tire en Carlisle denk ik.	2.5
Kings tire	2.5
geen ervaring mee (kwaliteit)	2.5
weet niet wat een AVBV binnenband kost	2.5
Ik heb alleen BKT en het huismerk van de groothandel	2.6

Zelf monteer ik het huismerk van de groothandel op klein spul, zoals grasmaaiers en schudders, voor grote trekker banden monteer ik liever BKT of AVBV	2.6
Ik denk BKT	2.6
nooit iets mee gehad dus. (kwaliteit)	2.6
Te duur	2.6
Heb ik geen zicht op; Voor ons is dat alleen Continental	2.7

Tabel 9, Waarde (klanten)

Fragment	Interview
luchtdichtheid	2.1
Prijs/kwaliteit verhouding	2.1
dus echte klachten heb ik niet.	2.1
Nee, absoluut niet (verpakking)	2.1
Luchtdicht zijn... Verder vooral goedkoop	2.2
dat service, dus een compleet assortiment en snelle levering het belangrijkste punt is waarmee je, je zou kunnen onderscheiden	2.2
Nee nooit	2.2
Een meerwaarde sowieso wel	2.2
Ik heb hier nog nooit over nagedacht	2.3
Nee, nog nooit geen klacht gehad	2.3
Nee eigenlijk niet (verpakking)	2.3
luchtdichtheid van de band en plaatsing van ventiel.	2.4
Snelle beschikbaarheid, prijs/kwaliteit en uitgebreid assortiment.	2.4
Nee, nog nooit gehad. Af en toe is het lastig om voor een bepaalde velg een binnenband te krijgen waar het ventiel goed zit. (klachten)	2.4
Nee, dat de maat goed leesbaar moet zijn (verpakking)	2.4
groot assortiment	2.5
snel geleverd worden, daarbij is uiteraard een redelijke prijs ook een voorwaarde.	2.5
Nee, nooit geen klachten.	2.5
Voor bij ons in de winkel wel, maar voor in de werkplaats absoluut niet	2.5
Luchtdichtheid.	2.6
Levensduur van de binnenband in combinatie met de prijs	2.6
Nee, nooit gehad. (klachten)	2.6
geen verschil of deze in een doosje zit of in een zakje.	2.6
Geen idee, luchtdichtheid denk ik.	2.7
Luchtdichtheid in combinatie met een goeie passing	2.7
Nee, als je ze nooit tegenkomt kun je er ook geen klachten over hebben.	2.7
Nee (verpakking)	2.7

Tabel 10, Klanten (klanten)

Fragment	Interview
hoveniersbedrijven. Verder komt er af en toe ook een particulier voor een binnenband.	2.1
Ik zelf.	2.1
De kruiwagen banden zodra ik door de voorraad ben, verder alleen indien nodig	2.1
loonwerkers	2.2
Ik	2.2
, moet ik ze op voorraad hebben	2.2
Scooter bezitters en af en toe een oldtimer bezitter.	2.3
doet de grossier	2.3
Alleen als ik ze nodig heb	2.3
hoveniers ongeveer 30% van de binnenbanden afnemen en de rest door	2.4



particulieren.	
Ik maak de keus waar ik ze bestel... de groothandel die keus al gemaakt	2.4
De standaard binnenbanden liggen op voorraad welke ik regelmatig aanvul, verder alleen als ik er een nodig heb.	2.4
Gemeente, hoveniers en de agrarische sector.	2.5
De groothandel.	2.5
Kruiwagen banden hebben we op voorraad, verder meestal zodra we ze nodig hebben	2.5
Particulieren en agrariërs	2.6
De groothandel en de bandenspecialist.	2.6
Zodra ik er een nodig heb.	2.6
Maar echte klanten voor binnenbanden heb ik niet.	2.7
De holding.	2.7
Nooit, en als ik er ooit 1 nodig heb, dan alleen dan.	2.7

Tabel 11, Promotie (klanten)

Fragment	Interview
Niet	2.1
Niet, jammer van het tijd en geld	2.1
Niet	2.2
Zolang het assortiment niet compleet is, niks	2.2
Ook eigenlijk niet	2.2
Niet.	2.3
Geen idee	2.3
Ook niet.	2.3
Niet	2.4
Niet doen, jammer van het geld	2.4
Ook niet	2.4
Niet dat ik weet.	2.5
Misschien is dat wel verstandig	2.5
Ik heb wel eens iets gehoord over een prijs actie	2.5
Bij ons helemaal niet	2.6
Misschien met een prijsactie	2.6
De groothandel heeft wel eens een bulkactie gehouden,	2.6
Niet dat ik weet.	2.7
Niet, voor mij niet, wij hebben ze toch niet nodig.	2.7
Geen idee.	2.7

Tabel 12, Assortiment (klanten)

Fragment	Interview
Dat is wel belangrijk,	2.1
Op zich prima, maar dit kan ruimer.	2.1
AVBV hoeft voor mij niet in de uitbreiding van hun assortiment binnenbanden te investeren.	2.1
dit is voor mij het aller belangrijkste	2.2
Te klein.	2.2
Ja verschillende, maar ik raad ze aan om deze niet in hun assortiment op te nemen	2.2
Niet,	2.3
Ik verkoop voornamelijk scooterbinnenbanden... is hun assortiment te klein.	2.3
Heel belangrijk	2.4
Vrij krap	2.4
Jazeker, sinds kort heeft AVBV ook banden in hun assortiment voor professionele gazonmaaiers. Voor deze banden hebben ze echter geen binnenband, terwijl dit	2.4



voor deze machines wel handig kan zijn.	
Zeer belangrijk	2.5
Geen idee	2.5
Het standaard spul moet er zijn, verder maakt het niet heel veel uit.	2.6
Totaal geen idee	2.6
Dit was een oldtimer en daarom heeft deze een redelijk onbekende maat band. Voor dergelijke banden moet je wel een binnenband hebben, verder is alles tubeless.	2.7
Prima denk ik.	2.7

Tabel 13, Leveranciers (klanten)

Fragment	Interview
Vooraf Chinees	2.1
Ja, wel overwogen, maar ze zijn te duur	2.1
Ik bestel ze altijd bij een groothandel	2.2
Nee nooit, vanwege hun assortiment	2.2
bestel ze bij een grossier	2.3
Nee, binnenbanden niet,	2.3
de makkelijkste weg	2.3
ik bestel ze bij de groothandel...zijn Chinese binnenbanden	2.4
Wel overwogen	2.4
Gemak van de groothandel.	2.4
bestel ik bij de groothandel	2.5
Nee eigenlijk niet	2.5
de groothandel en die bepaald het merk.	2.5
BKT via de bandenspecialist, maar vooral via de groothandel, dan krijg ik hun huismerk.	2.6
Nee, nog nooit	2.6
Te duur en te onhandig.	2.6
moeten we die van Continental	2.7
Nee, doordat dit niet mag door contracten in onze holding.	2.7

Tabel 14, Contact met AVBV (klanten)

Fragment	Interview
Via vertegenwoordiger die komt af en toe langs en verder via de telefoon/mail	2.1
Prima	2.1
Via Rolf de vertegenwoordiger. Af en toe komt hij langs, verder via telefoon of mail	2.2
Prima, service is altijd goed	2.2
Via de vertegenwoordiger die langs komt, of ik bel direct met afdeling verkoop Nederland.	2.3
Prima.	2.3
Via mijn contactpersoon, maar ik kan ook rechtstreeks bij AVBV in Enschede bestellen	2.4
Prima.	2.4
Helemaal geen direct contact met AVBV.	2.5
Prima, heb daar geen behoefte aan	2.5
Geen contact mee.	2.6
Prima zo,	2.6
Geen contact, omdat dat niet mag.	2.7

