

Be smart, Get REAL

Afstudeerscriptie



Stef Wissink
September 2009

Afstudeerscriptie

Is de Widex REAL een aanvulling op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. en heeft de invoering van de Widex REAL gevolgen voor de hogere prijssegmenten van Veenhuis Medical Audio B.V.?



Auteur	Stef Wissink
Datum/plaats	9 september 2009 te Tilburg
Opleiding	Sport, Economie en Communicatie
Onderwijsinstelling	Fontys Economische Hogeschool Tilburg
Eerste afstudeerbegeleider	Dhr. van Kempen
Tweede afstudeerbegeleider	Dhr. Peijnenborg
Afstudeerperiode	maart 2009 – september 2009
Organisatie	Veenhuis Medical Audio B.V.
Adres	Ouverturelaan 2
Postcode/Plaats	2807 JT Gouda
Begeleiders Veenhuis Medical Audio B.V.	Dhr. Veenhuis Dhr. Vink

Management summary

In deze afstudeerscriptie wordt onderzoek gedaan voor Veenhuis Medical Audio B.V. In Nederland is Veenhuis Medical Audio B.V. de importeur van Widex hoortoestellen. Onderzocht wordt of Veenhuis Medical Audio B.V. in een markt met veel concurrentie door middel van een nieuw product, genaamd de “Widex REAL”, haar marktaandeel in het lagere prijssegment van de hoortoestellenmarkt kan vergroten.

De afzet van producten in het lagere prijssegment is de afgelopen jaren gedaald. Door de invoer van een nieuw product in dit prijssegment wil Veenhuis Medical Audio B.V. juist haar marktaandeel vergroten. Veenhuis Medical Audio B.V. geeft aan dat ze te weinig kennis heeft van het lagere prijssegment. Door onderstaande probleemstelling te beantwoorden wordt voor Veenhuis Medical Audio B.V. nagegaan of ze door de invoering van een nieuw product in het lagere prijssegment haar marktaandeel kan vergroten.

Is de Widex REAL een aanvulling op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. en heeft de invoering van de Widex REAL gevolgen voor de hogere prijssegmenten van Veenhuis Medical Audio B.V.?

Na een SWOT-analyse te hebben gedaan kan worden geconcludeerd dat de Widex REAL een aanvulling is op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. Ook kan worden geconcludeerd dat de invoering van de Widex REAL kleine gevolgen heeft voor het prijssegment boven het lagere prijssegment. Door de komst van de Widex REAL ontstaat er kannibalisatie ten opzichte van de Widex Flash, een hoortoestel dat zich bevindt in het prijssegment boven het lagere prijssegment. Met de invoering van de Widex REAL wordt een nieuwe doelgroep bereikt die voorheen voor een ander merk hoortoestellen koos. De volgende redenen liggen ten grondslag aan deze conclusie:

- De Widex REAL heeft een goed onderscheidend vermogen met haar ISP platform;
- Met de Widex REAL wordt voorzien in de behoefte van de audicien;
- Het Widex assortiment dekt de consumentenbehoefte af;
- Het Widex assortiment blijft overzichtelijk;

Aan Veenhuis Medical Audio B.V. wordt de strategie “duale marketing” geadviseerd. Het doel dat hiermee bereikt dient te worden is naamsbekendheid creëren bij de consument, de eindgebruiker van het product. Op dit moment kent de consument Veenhuis Medical Audio B.V. veelal nog niet. De consument kiest voor Veenhuis Medical Audio B.V. op advies van de audicien. Als hoorspecialist zit de audicien in het hoortoestellen distributieproces tussen Veenhuis Medical Audio B.V. en de consument. Door duale marketing moet worden bereikt dat de consument in een eerder stadium geïnteresseerd raakt in de Widex REAL van Veenhuis Medical Audio B.V. Wanneer de consument onafhankelijk van de

audicien al met Veenhuis Medical Audio B.V. en haar Widex REAL bekend is kan dit alleen maar leiden tot meer verkopen. Het advies dat aan Veenhuis wordt gegeven is dat ze haar marketingactiviteiten zowel op de consument als op de audicien moet richten.

Naast bovenstaande strategische optie zijn er nog drie andere opties in overweging genomen, namelijk assortimentsbehoud, het saneren van andere Widex producten in het lagere prijssegment en het saneren van Widex producten in hogere prijssegmenten. Saneren houdt in dat er producten uit het assortiment worden gehaald. De reden die ten grondslag ligt aan het niet kiezen voor saneren is dat door te saneren bepaalde doelgroepen niet worden bereikt. De andere strategische optie was productbehoud. Deze optie is een goede tweede optie, na duale marketing. Bij deze optie blijven net als bij de optie duale marketing alle producten uit het assortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. behouden.

Op basis van de gekozen strategie zijn de volgende aanbevelingen opgesteld voor Veenhuis Medical Audio B.V.:

Communicatie met de consument

De Widex REAL moet actief naar de consument worden gecommuniceerd. Het te volgen marketingbeleid moet gericht zijn op de audicien en tevens op de consument. De audicien speelt een grote rol bij de keuze van een hoortoestel maar uiteindelijk wordt de beslissing gezamenlijk genomen. Voor VMA is het van belang de consument al een voorkeur te laten hebben wanneer deze bij de audicien komt.

Vergelijkingsmateriaal tussen hoortoestellen van Widex

Om kannibalisme binnen het eigen assortiment te voorkomen moet VMA ervoor zorgen dat er een duidelijk onderscheid is tussen de hoortoestellen. Over deze verschillen moet worden gecommuniceerd om kannibalisme te voorkomen. Vergelijkingen tussen hoortoestellen kunnen leidend zijn voor de keuze van een hoortoestel. De volgende factoren moeten meegenomen worden in het advies:

- Technische mogelijkheden;
- Prijsverschil;

Het beschikbaar stellen van een vergelijkingsmateriaal heeft als gevolg dat de consument eenvoudiger tot de juiste keuze komt.

Uit de zojuist benoemde conclusies en aanbevelingen vloeien een aantal consequenties voor Veenhuis Medical Audio voort. Allereerst is interne besluitvorming nodig over de uitkomsten van dit onderzoek en de te volgen opties. Vervolgens moet aan de hand van een business case in kaart gebracht worden wat de toegevoegde waarde, de kosten en de resultaten van de te volgen strategie zijn. Bij het uiteindelijke besluit om de conclusies en aanbevelingen op te volgen moet een projectgroep zorgen voor het benoemen, structureren, uitvoeren en uiteindelijk evalueren van alle activiteiten.

Voorwoord

Voor u ligt het de afstudeerscriptie ‘Be smart, get REAL’. Deze scriptie is opgesteld in het kader van mijn afstuderen aan de Fontys Economische Hogeschool te Tilburg. Na vijf jaar studie rond ik hiermee de opleiding Sport, Economie en Communicatie (SPECO) af.

Als sportliefhebber heb ik in 2004 voor de opleiding SPECO gekozen. Destijds sprak de combinatie van sport en economie mij aan. Gedurende mijn studiejaren ben ik tot het inzicht gekomen dat mijn interesses op werkgebied zich niet beperken tot de sportbranche. Mijn stageperiodes hebben uitgewezen dat ik niet specifiek op zoek ben naar werk in de sportbranche.

In opdracht van Veenhuis Medical Audio B.V. heb ik deze afstudeerscriptie geschreven. Veenhuis Medical Audio B.V. heeft de behoefte inzicht te verkrijgen in het marktsegment waarin ze het nieuwe product “de Widex REAL” gaat positioneren.

Bij Veenhuis Medical Audio B.V. kan ik terugkijken op een leerzame periode. Deze periode heeft er toe bijgedragen dat ik mijn theoretische kennis heb kunnen uitbreiden met de nodige praktijkervaring.

Het schrijven van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken alle personen te bedanken die hun medewerking hebben verleend aan mijn afstudeerscriptie. Graag wil ik Marco Veenhuis bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om binnen Veenhuis Medical Audio B.V. af te studeren. Daarnaast wil ik Maarten Vink bedanken voor zijn praktische advies tijdens mijn afstuderen. De heer van Kempen van de Fontys Economische Hogeschool Tilburg wil ik bedanken voor de begeleiding tijdens mijn afstudeertraject.

Stef Wissink

Tilburg, september 2009

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	- 8 -
1.1	Bedrijfssituatie.....	- 8 -
1.2	Probleemaanleiding.....	- 9 -
1.3	Marktdefinitie.....	- 10 -
1.3.1	<i>Afemerstechnologieën</i>	- 10 -
1.3.2	<i>Afemersgroepen</i>	- 11 -
1.3.3	<i>Afemersbehoefte</i>	- 11 -
1.4	Probleemstelling.....	- 11 -
1.5	Onderzoeksdoelstellingen.....	- 12 -
1.6	Onderzoeksvragen.....	- 12 -
1.7	Onderzoeksmethode.....	- 13 -
1.8	Relevantie.....	- 13 -
1.9	Onderzoeksafbakening.....	- 13 -
1.10	Leeswijzer.....	- 14 -
1.10.1	<i>Structuur</i>	- 14 -
1.10.2	<i>Afkortingen</i>	- 14 -
2.	Interne Analyse.....	- 15 -
2.1	Missie, visie en strategie van VMA.....	- 15 -
2.2	Marktpositie VMA.....	- 15 -
2.3	Assortimentsbeleid.....	- 16 -
2.4	Marketingbeleid.....	- 16 -
2.4.1	<i>Product</i>	- 16 -
2.4.2	<i>Prijs</i>	- 18 -
2.4.3	<i>Distributie</i>	- 19 -
2.4.4	<i>Promotie</i>	- 19 -
2.4.5	<i>People</i>	- 20 -
2.5	Samenvattend sterktes en zwaktes.....	- 20 -
3.	Externe Analyse.....	- 21 -
3.1	Bedrijfstakanalyse.....	- 21 -
3.1.1	<i>Marktdefinitie</i>	- 21 -
3.1.2	<i>Marktomvang</i>	- 22 -
3.1.3	<i>Afzetcijfers markt</i>	- 22 -
3.1.4	<i>Marktgroei</i>	- 23 -
3.1.5	<i>Macro omgevingsanalyse (DESTEP)</i>	- 23 -
3.1.6	<i>Bedrijfstakstructuur factoren</i>	- 26 -
3.2	Afnemersanalyse.....	- 27 -
3.2.1	<i>Consumentbehoefte</i>	- 27 -
3.2.2	<i>Aankoopproces</i>	- 27 -
3.2.3	<i>6 W's van Ferrell</i>	- 28 -
3.3	Distributieanalyse.....	- 29 -
3.3.1	<i>Distributiekolom</i>	- 29 -
3.3.2	<i>Positie van VMA</i>	- 29 -
3.3.3	<i>Distributie intensiteit</i>	- 29 -
3.3.4	<i>Belang en rol van de audicien</i>	- 30 -
3.4	Concurrentieanalyse.....	- 30 -
3.4.1	<i>Concurrentie binnen productvorm</i>	- 30 -
3.4.1.1	<i>Concurrentiematrix</i>	- 31 -
3.4.2	<i>Concurrentie binnen productcategorie</i>	- 32 -

3.4.3	<i>Conclusie m.b.t. concurrentie</i>	- 33 -
3.5	Samenvattend kansen en bedreigingen	- 33 -
4	Strategische besluitvorming	- 35 -
4.1	SWOT-analyse	- 35 -
4.1.1	<i>Kernprobleem</i>	- 35 -
4.2	Beantwoording onderzoeksvragen	- 36 -
4.3	Strategische opties	- 38 -
4.3.1	<i>Optie 1 Behouden</i>	- 38 -
4.3.2	<i>Optie 2 Marketing</i>	- 38 -
4.3.3	<i>Optie 3 Sanering lagere prijssegment</i>	- 39 -
4.3.4	<i>Optie 4 Sanering hogere prijssegment</i>	- 39 -
4.4	Optie waardering	- 39 -
4.4.1	<i>Optie 1 Assortiment behouden</i>	- 39 -
4.4.2	<i>Optie 2 Marketing</i>	- 40 -
4.4.3	<i>Optie 3 Sanering lagere prijssegment</i>	- 42 -
4.4.4	<i>Optie 4 Sanering hogere prijssegment</i>	- 43 -
4.5	Strategische keuze	- 44 -
4.6	Consequenties van de strategische keuze op het marketingbeleid	- 44 -
4.6.1	<i>Doelstellingen</i>	- 44 -
4.6.2	<i>Marketingmix</i>	- 45 -
5	Conclusies en aanbevelingen	- 46 -
5.1	Conclusie	- 46 -
5.1.1	<i>Beantwoording probleemstelling</i>	- 46 -
5.2	Aanbevelingen	- 46 -
5.2.1	<i>Marketing</i>	- 46 -
5.2.2	<i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i>	- 47 -
6	Implementatie	- 49 -
6.1	Uitvoering	- 49 -
6.2	Actieplan	- 50 -
6.2.1	<i>Activiteiten</i>	- 50 -
6.3	Budgettering	- 50 -
7	Literatuurlijst	- 51 -
8	Bijlagen	- 52 -
8.1	Organisatiestructuur	- 52 -
8.2	Format enquête	- 53 -
8.3	Uitwerkingen enquête	- 55 -
8.4	Enquête VMA	- 57 -

1. Inleiding

Goed horen is van onschatbare waarde. Helaas is dit echter niet voor iedereen vanzelfsprekend. Voor slechthorende geldt dat het luisteren naar muziek, een gesprek voeren met familie, vrienden en collega's of geluiden uit de natuur, de nodige problemen met zich mee kunnen brengen. Slechthorendheid is één van de meest voorkomende klachten. Ruim 1 op de 10 Nederlanders heeft te kampen met hoorproblemen. Niet alleen senioren maar ook een groeiend aantal jongeren heeft te maken met hoorproblemen. Gezien de groeiende markt voor slechthorendheid, is deze markt een interessante markt om onderzoek naar te verrichten.

In deze afstudeerscriptie wordt nagegaan of de Widex REAL een aanvulling is op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. (vanaf nu afgekort als VMA). Daarnaast wordt er gekeken welke gevolgen de invoering van de Widex REAL met zich meebrengen voor de hogere prijssegmenten van VMA.

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoek van deze afstudeerscriptie ingeleid. In paragraaf 1.1 wordt de achtergrond van de organisatie waar deze afstudeerscriptie is verricht weergegeven. In paragraaf 1.2 wordt aangegeven hoe die onderzoek tot stand is gekomen. Paragraaf 1.3 geeft de marktdefinitie van de Widex REAL, het product waar onderzoek voor wordt gedaan, weergegeven. Vervolgens worden achtereenvolgens in paragraaf 1.4, paragraaf 1.5 en paragraaf 1.6 de probleemstelling, de onderzoeksdoelstellingen en de onderzoeksvragen geformuleerd. In paragraaf 1.7 wordt beschreven hoe de verdere opbouw van deze afstudeerscriptie zal zijn. Tot slot worden achtereenvolgens in paragraaf 1.8, paragraaf 1.9 en in paragraaf 1.10 de relevantie, de onderzoeksafbakening en de leeswijzer beschreven.

1.1 *Bedrijfsituatie*

VMA is een zelfstandig bedrijf dat zich vestigt in Gouda. In 1966 is VMA als familiebedrijf begonnen met het importeren van Widex hoortoestellen vanuit Denemarken naar Nederland. Door de jaren heen is VMA uitgegroeid tot een onderneming met circa 60 medewerkers. VMA voert een beleid, waarbij continu middelen beschikbaar worden gesteld om verder te innoveren. VMA levert haar producten voornamelijk aan audiciens¹, ziekenhuizen, Arbodiensten, logopedisten, huisartsen en scholen voor slechthorenden. VMA streeft naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van haar producten. Daarnaast wil VMA door service en snelle levertijd haar afnemers tevreden stellen.

¹ Een audicien is een gehoortechnicus die hoortoestellen verkoopt aan mensen met een gehoorverlies.

1.2 Probleemaanleiding

Het product dat centraal staat tijdens mijn afstudeertraject is een nieuw product op een bestaande markt. Door productontwikkeling probeert VMA in een markt met veel concurrentie haar marktaandeel in het lagere prijssegment te vergroten. Dit wil VMA doen door middel van de invoer van een nieuw product, de Widex REAL. De Widex REAL wordt geïmporteerd vanuit Denemarken en mag alleen door VMA op de Nederlandse markt worden verkocht. De Widex REAL is een complete serie hoortoestellen. Onderstaand wordt deze serie weergegeven in figuur 1.1. Met deze serie kwaliteitshoortoestellen moet VMA kunnen concurreren met andere hoortoestellen in het lager prijssegment.



Figuur 1.1 Nieuwe serie hoortoestellen Widex REAL

Het afgelopen jaar bedroeg de totale afzet van hoortoestellen in Nederland tot en met november 187.514 stuks. Dit is een forse stijging ten opzichte van 2007 waarin de afzet 179.115 toestellen bedroeg. Het marktaandeel dat VMA hierin heeft is 17,5%. In het lagere prijssegment haalt VMA dit marktaandeel echter niet. VMA heeft het doel haar marktaandeel in het lagere prijssegment te vergroten. De komst van de Widex REAL moet hiertoe bijdragen. Er is echter nog weinig bekend over de concurrerende producten in het lagere prijssegment en welke positie de Widex REAL kan innemen in dit segment. Deze afstudeerscriptie moet voor VMA leiden tot een duidelijk inzicht in het lagere prijssegment van de hoortoestellen markt. Met de invoering van de Widex REAL dient VMA zich een tweetal vragen te stellen: 1) “Is de Widex REAL een aanvulling is op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V?”; 2) Welke gevolgen heeft de invoering van de Widex REAL voor de hogere prijssegmenten van VMA?”

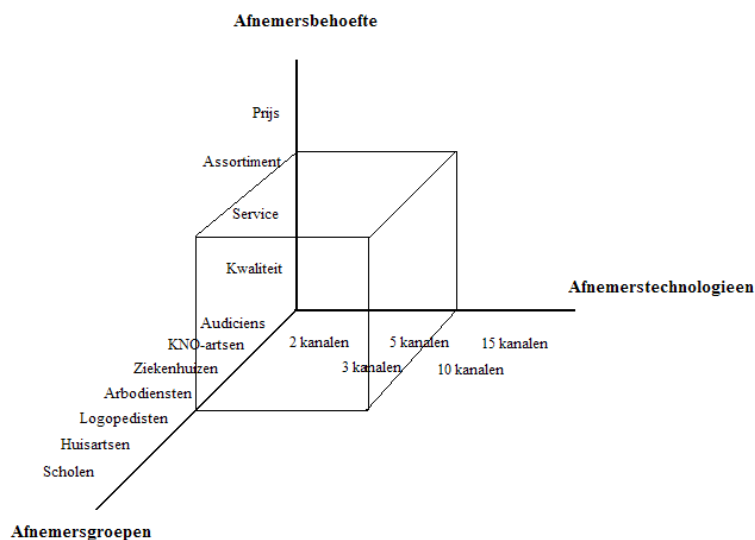
De volgende aspecten komen in dit onderzoek naar voren:

Interne analyse	Externe analyse
- VMA - Widex REAL	- Marktonwikkelingen - Afnemers - Concurrenten

1.3 Marktdefinitie

De hoortoestellenmarkt wordt gedefinieerd aan de hand van drie aspecten:

1. **Afnemerstechnologieën:** onder de afnemerstechnologieën vallen alle producten die het gehoor op enige wijze kunnen verbeteren. Deze producten kunnen ieder op zijn eigen wijze voorzien in de behoefte van de consument. Het gaat hier dus om substituu-producten.
2. **Afnemersgroepen:** onder de afnemersgroepen vallen de groepen afnemers die in aanmerking komen voor de aankoop van het product met haar producteigenschappen.
3. **Afnemersbehoefte:** de afnemersbehoefte is eenduidig. Ieder product in deze markt heeft als doel het verbeteren van het gehoor.



Figuur 1.2 Abell-model²

1.3.1 Afnemerstechnologieën³

De afnemerstechnologieën zijn onderverdeeld naar het aantal kanalen dat een hoortoestel bevat. Gehoorverlies wordt gemeten bij verschillende frequenties (toonhoogten) en is over het algemeen ook per frequentie verschillend. Een hoortoestel kan gehoorverlies compenseren door afzonderlijke versterking van de toonhoogten, hiervoor beschikken de meeste toestellen over meerdere kanalen. In deze kanalen kan de versterking en bewerking van het geluid worden ingesteld op het individuele gehoorverlies. Het meest eenvoudige hoortoestel heeft één kanaal dat alle toonhoogten even hard versterkt. Toestellen met meerdere kanalen bieden betere en uitgebreidere mogelijkheden om het geluid

² Met het Abell-model wordt het werktein waar de onderneming actief is grafisch in kaart gebracht.

³ www.hoorwijzer.nl

af te stemmen op het gehoorverlies. Een hoortoestel is niet altijd beter naarmate het meer kanalen heeft. Het hangt sterk van het gehoorverlies af welk hoortoestel het meest geschikt is voor de consument. Het meest geavanceerde hoortoestel kent een maxima van twintig kanalen.

1.3.2 Afnemersgroepen

De afnemersgroepen in figuur 1.2 spreken voor zich. Hoe dichter de klantengroep bij de kern van het model staat des te meer aankopen ze doen bij VMA. Voor VMA is de audicien (± 95%) veruit de grootste afnemer. Naast de audicien verkoopt VMA in beperkte mate aan KNO-artsen, ziekenhuizen, Arbodiensten, logopedisten, huisartsen en tot slot aan scholen voor slechthorenden.

1.3.3 Afnemersbehoefte

De kwaliteit van een hoortoestel is voor de afnemers het meest van belang. Vervolgens is de service van groot belang voor de afnemers. Bij service moet onder andere gedacht worden aan snelle reparaties en goede ondersteuning bij de introductie van een nieuw hoortoestel. Minder belangrijk zijn het assortiment en de prijs van het hoortoestel. Aangezien de audicien veruit de grootste afnemer is, komt bovenstaande rangorde voornamelijk voort uit de behoefte van de audicien.

1.4 Probleemstelling

Het doel van deze afstudeerscriptie is het opleveren van een rapport dat inzicht geeft in de concurrerende producten in het lagere prijssegment van de hoortoestellenmarkt. Het is van belang te concluderen welke rol de Widex REAL kan innemen in dit lagere prijssegment. Zoals beschreven in de probleemaanleiding (paragraaf 1.2) dient nagegaan te worden of de Widex REAL een aanvulling is op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. Daarnaast dient nagegaan te worden welke gevolgen de invoering van de Widex REAL heeft voor de hogere prijssegmenten van VMA.

Bovenstaand beschreven doel wordt bereikt door de volgende probleemstelling als centrale vraag te hanteren:

Is de Widex REAL een aanvulling op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. en heeft de invoering van de Widex REAL gevolgen voor de hogere prijssegmenten van Veenhuis Medical Audio B.V.?

1.5 Onderzoeksdoelstellingen

Dit onderzoek kent de volgende doelstellingen:

- 1) Het verkrijgen van inzicht in het huidige beleid en de afzet van VMA;
- 2) Het verkrijgen van inzicht in de markt van hoortoestellen in het lagere prijssegment;
- 3) Het verkrijgen van inzicht in de concurrerende producten van VMA in het lagere prijssegment;
- 4) Een overzicht opstellen van de concurrerende producten in het lagere prijssegment en op basis daarvan de kansen en bedreigingen voor VMA in dit segment weergeven;
- 5) Het formuleren van strategische opties voor VMA;
- 6) Een conclusie geven op bovenstaande centrale vraag.

1.6 Onderzoeksvragen

De probleemstelling welke is weergegeven in paragraaf 1.4 omvat een complexe vraag. Om deze reden is de probleemstelling onderverdeeld in een 9-tal onderzoeksvragen. In volgorde van behandeling zijn de onderzoeksvragen weergegeven.

- 1) Wie is VMA en op welke manier behaalt VMA momenteel haar doelstellingen?
- 2) Wat wil VMA met de invoering van de Widex REAL bereiken?
- 3) Hoe ontwikkelt de huidige markt voor hoortoestellen zich?
 - a) In welke mate kan VMA inspelen op de vergrijzing?
 - b) Heeft de huidige economische situatie gevolgen voor de Widex REAL?
 - c) Welke rol speelt internet binnen deze branche?
- 4) Hoe verloopt het aankoopproces van een hoortoestel?
- 5) Welke motieven heeft de audicien om Widex REAL hoortoestellen te verkopen aan de consument en welke motieven heeft de audicien om geen Widex REAL hoortoestellen te verkopen aan de consument?
- 6) Welke motieven heeft de consument om Widex REAL hoortoestellen te kopen bij een audicien en welke motieven heeft de consument om geen Widex REAL hoortoestellen te kopen bij de audicien?
- 7) Wie zijn de concurrenten van VMA in het lagere prijssegment?
- 8) Welke motieven zijn doorslaggevend om een hoortoestel van het merk Widex te kopen en niet van een concurrerend merk?
- 9) In welke mate is de audiciens een beslisser en/of beïnvloeder?
- 10) Hoe maakt VMA gebruik van duale marketing?

1.7 *Onderzoeksmethode*

2. Interne Analyse	Deskresearch
Veenhuis Medical Audio B.V.	Deskresearch
Widex REAL	Deskresearch
3. Externe Analyse	Deskresearch & Fieldresearch
Afnemersanalyse	Enquête audiciens
Bedrijfstakanalyse	Deskresearch
Concurrentieanalyse	Deskresearch & Fieldresearch
4. Advies	Rapporteren
5. Conclusies en aanbevelingen	Rapporteren

Bovenstaand schema geeft het onderzoek schematisch weer.

In de externe analyse wordt gebruik gemaakt van een enquête. Deze enquête is afgenomen onder zelfstandige audiciens. De enquête is verspreidt onder 61 audiciens. Van de 61 audiciens hebben 31 audiciens de vragenlijst beantwoordt teruggestuurd. Dit komt neer op een respons van 50%.

1.8 *Relevantie*

De hoortoestellen branche is continu in beweging. De afzet van hoortoestellen laat al enkele jaren een positieve groei zien. Op dit moment heeft VMA weinig tot geen inzicht in het lagere prijssegment van de hoortoestellen markt. Zoals eerder al aangegeven wil VMA juist in dit segment een nieuwe serie hoortoestellen introduceren. Met deze afstudeeropdracht wil VMA inzicht verwerven in het lagere prijssegment. Aan de hand van het verkregen inzicht zal het uiteindelijk advies plaatsvinden.

1.9 *Onderzoeksafbakening*

Het onderzoek kent de volgende beperking:

- De analoge hoortoestellen worden tijdens dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Deze toestellen zijn sterk verouderd. Het onderzoek beperkt zich tot digitale hoortoestellen.

1.10 Leeswijzer

1.10.1 Structuur

Deze afstudeerscriptie is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de interne analyse uiteengezet. Uit dit hoofdstuk komen de sterktes en zwaktes van zowel VMA als het nieuwe product de Widex REAL van VMA voort. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de externe analyse beschreven. De conclusies die voortvloeien uit dit hoofdstuk zijn weggezet als kansen en bedreigingen. In hoofdstuk 4 worden aan de hand van een SWOT-analyse opties geformuleerd en worden de mogelijk te volgen strategische opties weergegeven. In hoofdstuk 5 wordt geadviseerd over de te volgen strategie. In dit hoofdstuk wordt eveneens een conclusie geformuleerd op de probleemstelling en worden en aanbevelingen voor VMA gegeven. In het laatste hoofdstuk 6 wordt de implementatie van de geadviseerde strategie beschreven.

1.10.2 Afkortingen

1. VMA: Veenhuis Medical Audio B.V.

2. Interne Analyse

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van het beleid van VMA. Daarnaast wordt het product de Widex REAL beschreven. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 de missie, visie, strategie van VMA beschreven. De marktpositie van VMA wordt in paragraaf 2.2 beschreven. Achtereenvolgens worden in paragraaf 2.3 en in paragraaf 2.4 het assortimentsbeleid en het marketingbeleid van VMA beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 2.5 een samenvatting van dit hoofdstuk gegeven. In deze samenvatting worden de sterktes en zwaktes van VMA benadrukt.

2.1 *Missie, visie en strategie van VMA*⁴

De missie, visie en strategie van VMA zijn als volgt geformuleerd:

Missie

“Door bundeling van kennis en producten levert VMA een meerwaarde aan haar consumenten. VMA wil zich onderscheiden met kwaliteitshoortoestellen en draagt hierdoor actief bij aan de verbetering van de levenskwaliteit van haar consumenten.”

Visie

“Veenhuis Medical Audio B.V. wil de levenskwaliteit van de consument verbeteren. Dit wil ze doen door het ontwikkelen van aantrekkelijke producten en oplossingen die naadloos op elkaar aansluiten.”

Strategie VMA

“VMA biedt product- en behoeftegericht oplossingen aan haar afnemers. Deze oplossingen moeten bijdragen aan de levenskwaliteit van de consument. Daarnaast is het noodzakelijk de productie ieder jaar minimaal mee te laten stijgen met de arbeidsproductiviteit om op lange termijn de huidige concurrentiepositie veilig te stellen en groei mogelijk te maken.”

2.2 *Marktpositie VMA*

VMA is geen marktleider in de hoortoestellenbranche. Marktleider is GN Resound met 26% marktaandeel. VMA is met 17,5% marktaandeel één van de vijf grotere deelnemers in de hoortoestellenbranche. In tabel 2.1 is het verloop van het marktaandeel van VMA over de afgelopen vier jaar te zien.

⁴ Iso-handboek VMA

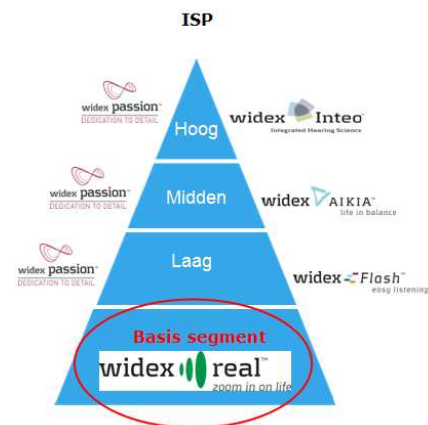
	2005	2006	2007	2008
VMA hoortoestellen	17%	17,5%	19,5%	17,5%
a				

Tabel 2.1 Marktaandeel VMA hoortoestellen

Tabel 2.1 laat zien dat VMA de afgelopen jaren een stabiel marktaandeel heeft gekend. Het marktaandeel heeft de afgelopen vier jaar rond de 17,5% gelegen. VMA had in 2007 een goed jaar, met een uitschieter van 19,5% marktaandeel.

2.3 Assortimentsbeleid

Voor het oplossen van gehoorproblemen biedt VMA in vele gevallen een oplossing. VMA biedt hoortoestellen aan in allerlei typen en prijsklassen. De Widex REAL is een nieuwe serie hoortoestellen die de markt gaat betreden in het lagere prijssegment. De invoering van de Widex REAL moet ertoe leiden dat het marktaandeel in het lagere prijssegment wordt vergroot. Figuur 2.1 laat zien welke toestellen VMA aanbiedt per prijssegment en waar de Widex REAL zich bevindt.



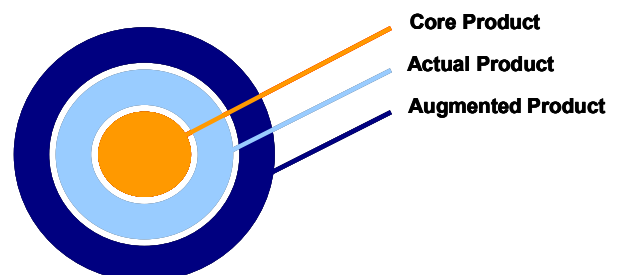
Figuur 2.2 Assortimentsbeleid

2.4 Marketingbeleid

In deze paragraaf wordt het marketingbeleid beschreven te beginnen met het product in paragraaf 2.4.1. Vervolgens worden achtereenvolgens in de paragrafen 2.4.2 tot en met 2.4.5 de prijs, distributie, promotie en people beschreven. Dit wordt gedaan om een duidelijk beeld te krijgen van de Widex REAL.

2.4.1 Product

Wanneer de consument aan gehoorverlies leidt, heeft hij een keuze uit meerdere hoortoestellen. In deze paragraaf wordt de Widex REAL nader beschreven.



Figuur 2.3 Product dimensies Kotler

Core product

Het core product van de Widex REAL is het verbeteren van de kwaliteit van het gehoor van de uiteindelijke consument. Het core product biedt versterking van geluiden op verschillende geluidsfrequenties en verzwakking van achtergrondgeluiden waar nodig. De Widex REAL is een hoortoestel dat verkrijgbaar is in vijf verschillende uitvoeringen. Hierdoor is er voor vrijwel elke type gehoorverlies een type hoortoestel beschikbaar. Ondanks de lage prijs doet de Widex REAL geen compromis aan haar werking of de geluidskwaliteit. Samenvattend kan de consument het gehoor op verschillende geluidsfrequenties op een natuurlijke manier herwinnen.

Actual Product

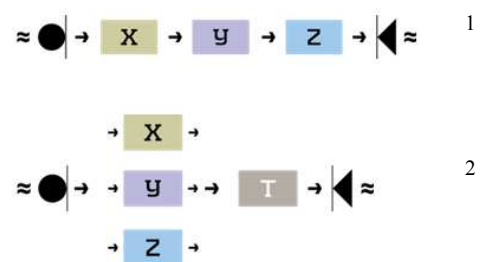
De Widex REAL is een kwalitatief hoogwaardig product. Daarnaast is de Widex REAL een onopvallend en klein achter het oor (AHO) toestel in haar prijssegment. Typerende eigenschappen van de Widex REAL zijn:

- ISP-platform
- Locator
- EDRC

ISP-platform⁵

ISP staat voor Integrated Signal Processing platform. Dit unieke systeem zorgt voor de best mogelijke geluidskwaliteit en maakt het mogelijk dat alle processen die bij de signaalbewerking zijn betrokken voortdurend op elkaar worden afgestemd. Deze processen worden elk afzonderlijk weer beïnvloed door variabele omstandigheden zoals luisteromgeving en signaalsterkte. Deze variabelen worden voortdurend aangepast om zo aan de persoonlijke luisterbehoeften te voldoen.

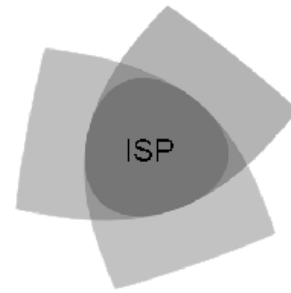
Hiernaast in de afbeelding zijn de voorbeelden te zien van sequentiële signaalbewerking (1) en parallelle signaalbewerking (2). In beide gevallen ontbreekt de integratie waardoor de verschillende processen geen weet hebben van elkaar.



Figuur 2.4 sequentieel systeem/parallel systeem

⁵ www.Widex.nl

Voordeel bij een ISP-platform, welke in figuur 2.5 staat weergegeven, is dat er ook communicatie tussen de processen onderling plaatsvindt. De verschillende onderdelen worden gecoördineerd door de centrale kern die alle informatie combineert tot een optimale weergave. Hierdoor wordt het geluid beter weergegeven dan bij een parallel systeem waar de processen apart van elkaar de signaalbewerking verwerken.



Figuur 2.5 ISP-platform

Locator⁶

De locator helpt de gebruiker om makkelijker te kunnen horen en verstaan in een rumoerige omgeving. De locator is een adaptief richtinggevoelig microfoonsysteem. Doordat de richtinggevoeligheid automatisch wordt aangepast aan de omstandigheden, richt de microfoon zich met name op de spreker die vóór de hoortoestel gebruiker staat. Zie figuur 2.6.



Figuur 2.6 Locator

EDRC⁷

Het EDRC-compressiesysteem is bepalend voor het kunnen horen van elke denkbare geluidssterkte. Zachte geluiden worden hoorbaar, spraak is aangenaam om naar te luisteren en het lawaai van een schreeuwende menigte is wel luid, maar niet onaangenaam.

Augmented product

Het augmented product omschrijft de niet-tastbare voordelen en bijbehorende diensten. Service en onderhoud zijn de belangrijkste voordelen. VMA heeft service en onderhoud hoog in het vaandel staan en ziet dit ook als haar Unique Selling Point. Kwaliteit is een hoogstaand begrip binnen VMA. Dit betekent dat elk product dat bij VMA binnenkomt grondig wordt getest voordat deze wordt verkocht aan de afnemers. Wanneer het hoortoestel dan toch aan onderhoud en/of reparatie toe is zorgt VMA voor een snelle afhandeling om op deze manier haar afnemers tevreden te houden.

2.4.2 Prijs

VMA onderscheidt drie groepen afnemers als het gaat om de prijs:

- Schoonenberg Hoorcomfort (een grote keten);
- Zelfstandige audiciens die aangesloten zijn bij de “HINK” (groep zelfstandige audiciens);
- Zelfstandige audiciens die nergens bij zijn aangesloten.

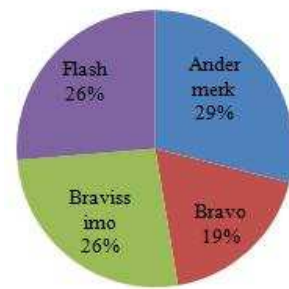
⁶ www.Widex.nl

⁷ www.Widex.nl

De kostprijs van de Widex REAL is vastgesteld op € 525,-. VMA werkt met verschillende kortingen voor bovenstaande drie groepen. Deze kortingen zijn niet vooraf vastgesteld en zijn afhankelijk van concurrerende producten. VMA geeft geen adviesprijzen. De verkoopprijs van de Widex REAL varieert tussen de € 500,- en de € 1000,-. De Widex REAL heeft een gemiddelde verkoopprijs van € 825,-. De audicien bepaalt haar eigen marges.

Figuur 2.7 illustreert dat er door de komst van de Widex REAL sprake is van kannibalisatie. Uit de enquête blijkt dat 26% van de ondervraagden, voor de komst van de Widex REAL, koos voor een Widex Flash. De Widex Flash is een toestel in een hoger prijssegment waar meer winstmarge op zit. De Widex REAL is de opvolger van de Bravissimo. Waar voorheen voor een Bravissimo werd gekozen, is de verwachting dat de Widex REAL nu de voorkeur zal krijgen. De Widex Bravo blijft in het assortiment en zit in hetzelfde prijssegment als de Widex REAL. Positief is dat bijna 30% van de ondervraagden voorheen voor een ander hoortoestel merk koos, waar ze nu voorkeur geeft aan de Widex REAL.

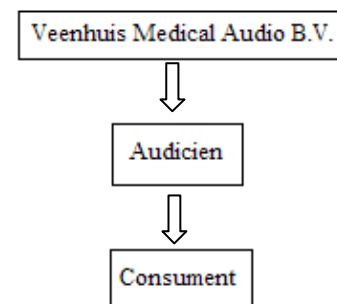
Alternatief Widex REAL



Figuur 2.7 Kannibalisme

2.4.3 Distributie

VMA distribueert via de audicien. Er wordt gebruikt gemaakt van selectieve distributie. De Widex REAL kan alleen worden ingekocht door gediplomeerde audiciens. De relatie met de audicien wordt verder uitgediept in de distributieanalyse in paragraaf 3.3.



Figuur 2.8 Distributiekolom Widex REAL

2.4.4 Promotie

VMA laat haar producten promoten door vertegenwoordigers. Deze vertegenwoordigers gaan met het nieuwe product langs de afnemers in de hoortoestellenbranche. Op deze manier promoot ze haar product. Een zelfstandige ondernemer kan lid worden van de WBC. Dit is de Widex Business Club. Hiermee kun je Widextra's sparen. Dit zijn spaarpunten waarmee je als ondernemer extra voordelen kunt behalen. Voorbeelden van voordelen zijn kortingen op producten, bijdrage in de advertentiekosten of een bedrijfsuitje. Daarnaast adverteert VMA in vakbladen en doet VMA aan sponsoring. Afgelopen jaar heeft VMA het Olympisch dames waterpolo team gesponsord en de plaatselijke amateur voetbalvereniging. Dit blijft ze het komend jaar ook doen.

2.4.5 People

VMA besteed veel aandacht aan haar personeel. VMA wil uitblinken op het gebied van service en onderhoud. Service en onderhoud zijn de “unique selling points” van VMA. Voor het personeel is het van belang te weten wat de service en onderhoud normen binnen het bedrijf zijn. VMA zorgt er voor dat haar personeel door middel van interne cursussen “up to date” wordt gehouden over nieuwe ontwikkelingen en trends binnen de branche.

2.5 *Samenvattend sterktes en zwaktes*

VMA

1. VMA is met Widex één van de vijf grote spelers namen in de hoortoestellen branche. VMA zit in het voorkeurspakket van één van de grote ketens in Nederland, namelijk bij Schoonenberg Hoorcomfort. Daarnaast levert het haar producten aan gediplomeerde zelfstandige audiciens.
2. VMA maakt geen gebruik van duale marketing. De producten worden door vertegenwoordigers gepromoot bij de audiciens. De eindgebruiker wordt niet direct benaderd.
3. Als zelfstandige ondernemer kun je bij VMA Widextra's sparen. Dit zijn spaarpunten waarmee je allerlei extra voordelen kunt behalen.

De Widex REAL

1. De Widex REAL bevat het ISP-platform. Deze moderne technologie wordt bij geen enkel ander merk toegepast. Hiermee onderscheidt de Widex REAL zich in haar prijssegment.
2. De afzet van hoortoestellen in het lagere prijssegment is de afgelopen jaren langzaam gedaald. Door de economische recessie wordt in 2009 een toename in dit prijssegment verwacht.
3. Door de komst van de Widex REAL kiezen audiciens tegenwoordig vaak hiervoor in plaats van de Widex Flash waar een grotere winstmarge op zit.

Sterktes en Zwaktes	
S1: Platte organisatie S2: Hoge naamsbekendheid Widex S3: Hoog marktaandeel S4: Kwaliteit Widex REAL S5: Lage prijs Widex REAL S6: Onderscheidend vermogen Widex REAL, ISP-platform S7: Widextra's	Z1: Dalende afzet lagere prijssegment Z2: Geen gebruik van duale marketing, alleen de audicien wordt benaderd Z3: Kannibalisatie

3. Externe Analyse

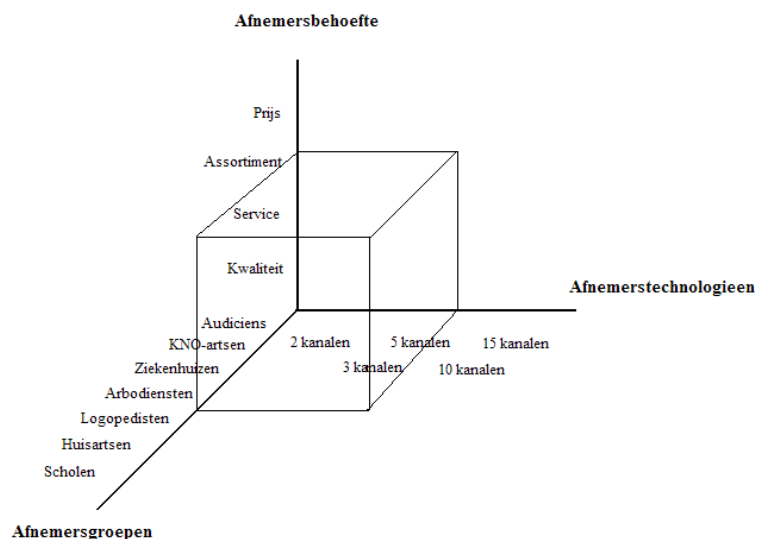
In dit hoofdstuk wordt de markt waarin de Widex REAL deelneemt beschreven. Als eerste wordt in paragraaf 3.1 de bedrijfstak geanalyseerd. In paragraaf 3.2 is de afnemersanalyse terug te vinden. De distributieanalyse wordt beschreven in paragraaf 3.3. De concurrerende producten voor de Widex REAL worden in paragraaf 3.4 onder de loep genomen. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 een conclusie gegeven. In deze conclusie komen de kansen en bedreigingen voor VMA naar voren komen.

3.1 Bedrijfstakanalyse

3.1.1 Marktdefinitie

De hoortoestellenmarkt wordt gedefinieerd aan de hand van drie aspecten:

1. **Afnemerstechnologieën:** onder de afnemerstechnologieën vallen alle producten die het gehoor op enige wijze kunnen verbeteren. Deze producten kunnen ieder op zijn eigen wijze voorzien in de behoefte van de consument. Het gaat hier dus om substituu-producten.
2. **Afnemersgroepen:** onder de afnemersgroepen vallen de groepen afnemers die in aanmerking komen voor de aankoop van het product met haar producteigenschappen.
3. **Afnemersbehoefte:** de afnemersbehoefte is eenduidig. Ieder product in deze markt heeft als doel het verbeteren van het gehoor.

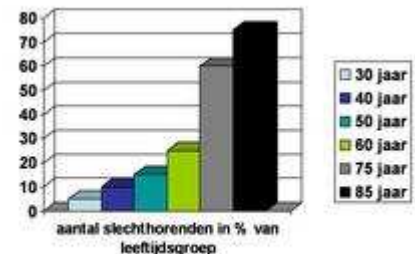


Figuur 3.1 Abell-model

Voor een verdere toelichting van de 3 verschillende aspecten zie hoofdstuk 1, paragraaf 1.3.

3.1.2 Marktomvang⁸

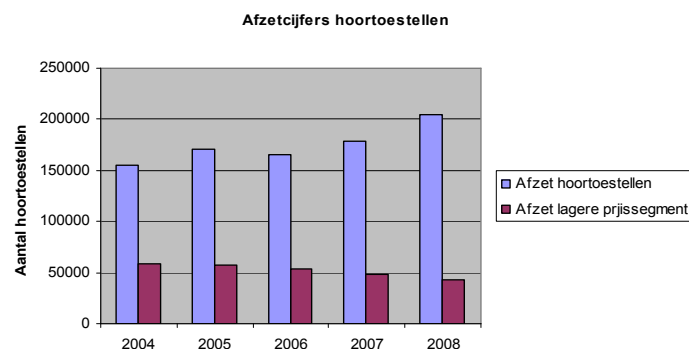
In Nederland zijn bijna 1,4 miljoen mensen slechthorend. Voor de meeste slechthorenden geldt dat ze aan een gehoorverlies lijden dat bij de leeftijd past. Een kleiner aantal slechthorende heeft hoorproblemen doordat ze is blootgesteld aan een te grote lawaai-belasting, bijvoorbeeld door harde muziek of motorrijden. De laatste groep slechthorenden is al slechthorend vanaf de geboorte of is dit geworden door een ongeval of een ziekte. Figuur 3.2 illustreert dat 15% van de mensen boven de 50 jaar lijdt aan een gehoorverlies van 35dB. Dit is de grens waarboven zorgverzekeraars een hoortoestel vergoeden. Voor de leeftijdsgroep boven de 60 jaar geldt dat 25% lijdt aan een gehoorverlies van 35dB. Wanneer wordt gekeken naar de groep 75-plussers is 60% slechthorend te noemen. Bij een leeftijd van 85 jaar of ouder groeit het aantal slechthorenden zelfs naar de 75%.



Figuur 3.2 marktomvang

3.1.3 Afzetcijfers markt⁹

In onderstaande tabel wordt de afzet van hoortoestellen vanaf 2004 weergegeven. In de tabel zijn de afzetcijfers van zowel de gehele markt als die van het lagere prijssegment opgenomen. De afzetcijfers van de gehele markt stijgen. Voor het lagere prijssegment geldt dit niet. In dit prijssegment is sprake van een daling in de afzet.



Figuur 2.9 Afzetcijfers hoortoestellen

⁸ www.NVAB.nl, branchecijfers

⁹ Resultaten GAIN

Mogelijke oorzaken van de daling in het lagere prijssegment

De stijging in de afzet van de hoortoestellen in het hogere prijssegment is de voornaamste reden voor het dalen van de afzet in het lagere prijssegment. Voor de audicien zit op de toestellen in het hogere prijssegment meer winstmarge dan op de toestellen in het lagere prijssegment. Daarnaast heeft Nederland een sterke economische groei gekend tot eind 2008, waarin de welvaart en de koopkracht van de consument toenam.

3.1.4 Marktgroei¹⁰

Het aantal dragers van een hoortoestel wordt momenteel geschat op 400.000 dragers. Het aantal hoortoesteldragers zal naar verwachting sneller stijgen dan het aantal slechthorenden. Steeds meer slechthorenden ontdekken dat een hoortoestel een uitstekend hulpmiddel is en dat het meer en meer wordt geaccepteerd door de sociale omgeving. Een hoortoestel is in de loop der jaren minder opvallend geworden en het draagcomfort is enorm verbeterd.

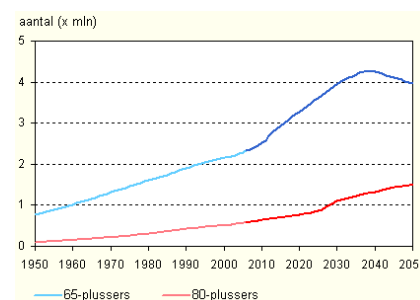
Meer dan 65% van de gebruikers van een hoortoestel draagt twee hoortoestellen. In Nederland zijn op dit moment meer dan 500.000 hoortoestellen in omloop. Dit betekent bij een vervangingsfrequentie van 6 jaar en een aftrek van 10%, vanwege sterfte van dragers, een vervangingsmarkt van 75.000 hoortoestellen op jaarbasis.

3.1.5 Macro omgevingsanalyse (DESTEP)

In deze subparagraaf wordt de macro-economische omgeving geanalyseerd. Er wordt begonnen met de demografische factoren. Vervolgens komen achtereenvolgens de economische factoren, de sociaal maatschappelijke factoren, de technologische factoren, de ecologische factoren en de politiek juridische factoren aan bod.

Demografisch

Al enkele jaren slaat de vergrijzing in Nederland toe. Het percentage 65-plussers in 1990 was 12,8% van de totale Nederlandse bevolking. Eind 2008 is dit percentage opgelopen tot 14,7%. Verwacht wordt dat het percentage 65-plussers in de komende 40 jaar nog verder zal stijgen. Figuur 3.3 laat de verwachtingen zien. In 2050 wordt een aantal van 5,5 miljoen 65-plussers verwacht. Dit betekent dat bijna een derde van de Nederlandse bevolking in 2050 ouder is dan 65 jaar. Aangezien het gehoor verslechterd naarmate men ouder wordt betekent dit dat er in de toekomst een nog grotere vraag zal ontstaan naar hoortoestellen.



Figuur 3.3 Verwachte vergrijzing

¹⁰www.NVAB.nl, branchecijfers

Economisch

De afgelopen jaren is er sprake geweest van economische groei. Zowel het consumentenvertrouwen als de koopkracht is de afgelopen jaren toegenomen. In 2007 is het groeipercentage van de koopkracht bijna verdubbeld ten opzicht van het voorgaande jaar. Hoewel de koopkracht in 2009 nog altijd stijgt, gaf de Nederlandse consument voor het eerst in vier jaar tijd minder geld uit dan een jaar eerder. De verwachting is dat in 2010 de koopkracht zal afnemen.

	2007	2008	2009	2010
Koopkracht modaal, alleenverdiener	1,30%	-0,40%	2%	-1%
Koopkracht, mediaan alle huishoudens	1,80%	0,10%	1,75%	-0,50%

Figuur 3.4 Verwacht koopkracht¹¹

Het consumentenvertrouwen is in 2009 al ingeperkt. Het consumentenvertrouwen is in februari 2009 gedaald tot “-30”. Het vertrouwen van de consument is daarmee terug op het niveau van begin 2004.¹² Op basis van deze cijfers kan worden aangenomen dat de verkoop van hoortoestellen in het lagere prijssegment zal stijgen. Dit zal ten koste gaan van toestellen in het hogere prijssegment.

Sociaal

De sociaal maatschappelijke factoren hebben invloed op de keuze van de consument voor een bepaald product. De consument wordt steeds actiever en doet steeds meer vooronderzoek, voordat ze overgaat tot de aanschaf van een product. Voor VMA is het van belang te voldoen aan de wensen van de consument en daar onderzoek naar te blijven verrichten.

Technologisch

Internet is een belangrijk element in het dagelijkse bestaan geworden. Uiteraard heeft de internettechnologie ook invloed op de hoortoestellenmarkt. Aan de hand van zoekmachines als Google is informatie toegankelijk voor iedereen. Online kunnen verschillende producten en/of diensten met elkaar worden vergeleken. Producten en/of diensten worden op verschillende consumentenforums van commentaar voorzien. Hierdoor ontstaat een onderlinge adviesstroom tussen consumenten. Ook onder ouderen wordt het internet steeds populairder. In 2007 maakte al 80% van de 65-plussers gebruik van het internet en dan vooral van zoekmachines op het internet. Dit percentage zal in de toekomst alleen maar toenemen.

Naast de voordelen die het internet te bieden heeft, kent het ook grote gevaren. Het is tegenwoordig voor audiociens mogelijk om bepaalde hoortoestellen in grote partijen op te kopen tegen zeer voordelige prijzen. Deze hoortoestellen worden vervolgens tegen lage prijzen aangeboden via sites als www.ebay.com. De marges voor de audiciens stijgen en bedrijven zoals VMA worden overgeslagen in het distributieproces.

¹¹ CPB, Centraal Economisch Plan en Macro Economische Verkenning juni 2009

¹² CBS, economische ontwikkelingen

Ecologisch

De veranderingen op het gebied van milieu en klimaat hebben niet tot nauwelijks invloed op de markt waarin VMA actief is.

Politiek

Tot voor kort moest een consument eerst langs een KNO-arts of het Audiologisch Centrum voordat het een bezoek kon brengen aan de audicien. De audicien werkte op grond van een voorschrift van één van deze voorschrijvers. Sinds 1 januari 2003 is dit veranderd. In een overleg tussen alle belanghebbenden is besproken op welke wijze de verstrekking van hoortoestellen aan efficiëntie zou kunnen winnen. Dat heeft geresulteerd tot een besluit dat de audicien twee categorieën slechthorenden zelfstandig, zonder voorschrift van KNO-arts of Audiologisch Centrum, een hoortoestel mag aanpassen.

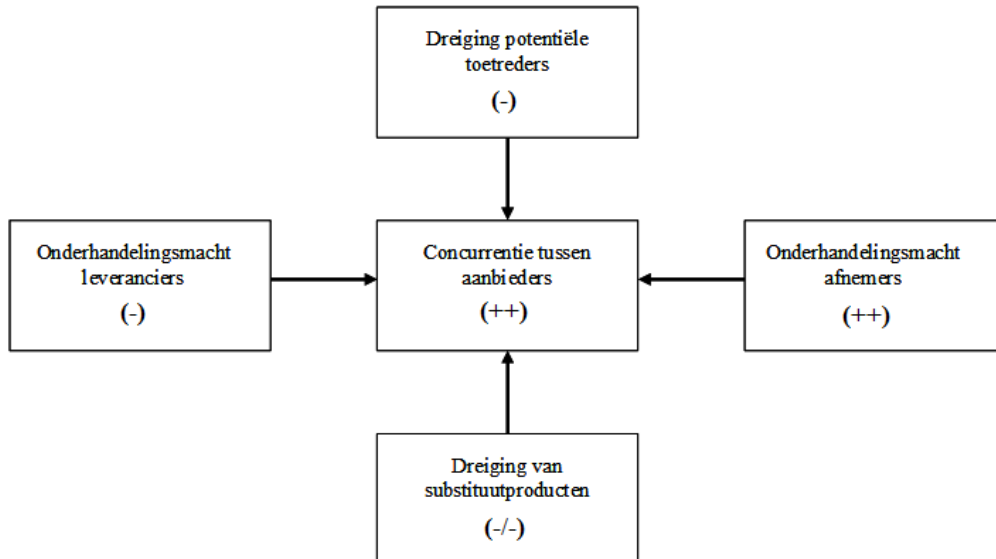
Deze categorieën zijn:

1. Slechthorenden ouder dan 16 jaar die al hoortoesteldrager zijn en waarbij het gehoorverlies niet gewijzigd is.
2. Slechthorenden boven de 70 jaar die aan beide oren hetzelfde gehoorverlies hebben (symmetrisch gehoorverlies). Dit past bij de leeftijd en kan dus als “ouderdomsslechthorendheid” worden aangemerkt.

Bij slechthorenden die in bovenstaande categorieën vallen mag de audicien na een hoormeting een hoortoestel aanpassen. Als er geen bijzonderheden zijn en de aanpassing leidt tot een goed resultaat mag de audicien, in overleg met de cliënt, het toestel als verstrekking bij de ziektekostenverzekering declareren¹³.

¹³ Om voor een vergoeding van de zorgverzekeraar in aanmerking te komen moet op het beste oor sprake zijn van een gehoorverlies van gemiddeld 35 dB.

3.1.6 Bedrijfstakstructuur factoren



Figuur 3.5 Het model van Porter¹⁴

Onderhandelingsmacht van leveranciers

VMA is in Nederland de enige leverancier van de Widex REAL. Ondanks dit is de onderhandelingsmacht van de leveranciers klein. Dit komt doordat VMA de consument niet direct benadert maar via de audicien. Dit zorgt ervoor dat VMA afhankelijk is en slechts een beperkte onderhandelingsmacht heeft.

Onderhandelingsmacht afnemers

In paragraaf 1.3.2 (afnemersgroepen) wordt aangegeven hoofdzakelijk de audicien afnemer is. Andere afnemers worden dan ook buiten beschouwing gelaten. De audicien neemt de hoortoestellen af van de leverancier en verkoopt ze vervolgens aan de consument. In veel gevallen is het zo dat de audicien een groot aandeel heeft in de productkeuze van de consument. Door de grote onderhandelingsmacht van de audicien moet VMA haar assortiment afstemmen op de wensen en behoeften van de audicien.

Dreiging van potentiële toetreders

VMA is tevreden over de relatie met de audicien. De producten van VMA en de reparatieafhandeling worden goed beoordeeld. Van potentiële toetreders is nauwelijks sprake. De markt wordt al jarenlang bezet door dezelfde producenten en de verwachting is dat dit ook zo zal blijven.

¹⁴ Voor een analyse van de bedrijfstak wordt gebruik gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter. Het model geeft inzicht in de structurele winstgevendheid van een bedrijfstak en de intensiteit van de concurrentie.

Dreiging van substituuat producten

Er is weinig tot geen dreiging van substituuat producten. In 2006 is er de hoorbril op de markt gebracht, dit is een bril en hoortoestel in één. Tot op heden worden deze producten niet of nauwelijks afgenomen. De innovatie op het gebied van hoortoestellen is enorm. Door de technische ontwikkelingen, draagcomfort en onopvallendheid wordt de kans van slagen voor substituuat producten verkleind. Dit wordt tevens bevestigd door de marktgroeicijfers zoals eerder beschreven in paragraaf 3.1.4.

Concurrentie tussen aanbieders

De concurrentie binnen de hoortoestellenbranche is groot. Er zijn veel gevestigde namen zoals Siemens, Oticon, Phonak, Beltone en GN Resound. Daarnaast komen er momenteel steeds meer prijsvechters op de markt zoals Hans Anders en Specsavers. Deze spelers voeren met name hun eigen merk. Daarnaast voeren grote ketens als Schoonenberg Hoorcomfort en Beter Horen ook een eigen merk.

3.2 Afnemersanalyse**3.2.1 Consumentbehoefte**

Wanneer een consument slechter gaat horen ontstaat zoals eerder aangegeven de behoefte om een hoortoestel te kopen. Hierbij maakt de consument een keuze zoals weergegeven in het aankoopproces (paragraaf 3.2.2). Voor de consument is het van belang dat zijn gehoor na de aankoop verbetert. Vervolgen is het voor de consument van belang dat hij geen en dat hij daarnaast geen problemen krijgt met het hoortoestel.

3.2.2 Aankoopproces

De probleemherkenning ofwel de behoefte aan een hoortoestel ontstaat wanneer een consument constateert dat het gehoor vermindert. Bij de aankoop van een Widex hoortoestel doorloopt de consument een proces. Dit proces kun je via twee wegen bewandelen: 1) De consument gaat direct naar de audicien; 2) De consument gaat eerst naar een huisarts of KNO-arts waarna het met een voorschrift naar de audicien gaat.

3.2.3 6 W's van Ferrell

In deze paragraaf worden de 6 W's van Ferrell beschreven. Deze W's staan voor wie, wat, waar, wanneer, waarom wel en waarom niet. In deze volgorde worden de 6 W's behandeld.

Wie is de afnemer / consument?

VMA verkoopt Widex hoortoestellen aan de audicien. Deze audiciens verkoopt de hoortoestellen vervolgens door aan de consument. Voor VMA is dus zowel de afnemer (audicien) als de consumenten (eindgebruiker) van belang. De afnemer is dus de audicien, de hoorspecialist. De consument is de eindgebruiker, diegene die een gehoorprobleem heeft.

Wat wil de afnemer / consument?

Voor de afnemer is het van belang dat er een kwalitatief hoogstaand product wordt aangeboden tegen een aantrekkelijke prijs. Daarnaast is de service die wordt geleverd bij het product van belang en zijn de onderhoudsvoorwaarden van belang. De eindgebruiker heeft behoefte aan het oplossen van zijn hoorprobleem. De keuze voor een Widex hoortoestel wordt veelal gemaakt op basis van het advies van de audicien. Het afwegen van voordelen en nadelen (kwaliteit, prijs, comfort etc.) van hoortoestellen ligt ten grondslag aan de keuze van een hoortoestel.

Waar koopt de afnemer / consument?

De afnemer koopt bij VMA op bestelling haar hoortoestellen. Vervolgens koopt de consument bij de audicien bij één van de vele verkoopadressen.

Wanneer koopt de afnemer / consument

De afnemer koopt hoortoestellen in op voorraad. Op basis van verkoopvoorspellingen doet zij haar aankoop. De voorraad verschilt per afnemer. De grote hoorketens houden een grotere voorraad aan, dan de zelfstandige afnemers. Zij kopen veelal aan op het moment dat de consument hierom vraagt. Een hoortoestel wordt door de consument aangeschaft wanneer deze gehoorproblemen ondervindt en dit probleem wil verhelpen. Seizoensgevoeligheid is niet van invloed op zowel de afnemer als de consument.

Waarom koopt de afnemer / consument Widex?

De afnemer koopt een Widex hoortoestel vanwege haar producteigenschappen, kwaliteit en prijs. Daarnaast weegt de service en onderhoud die VMA biedt voor haar Widex hoortoestellen mee. Dit is eveneens een belangrijke factor in de keuze voor een hoortoestel. De consument maakt de keuze op basis van het advies dat de audicien hem meegeeft. Uit gesprekken met de audicien blijkt dat een consument bij een tweede aankoop van een hoortoestel vaak voor hetzelfde merk toestel kiest, omdat ze aan het klankgeluid gewend zijn geraakt.

Waarom koopt de afnemer / consument geen Widex?

Een reden voor het niet kopen van een Widex hoortoestel voor de afnemer is dat hij de voorkeur geeft aan een ander merk hoortoestel. Mogelijke redenen hiervoor zijn:

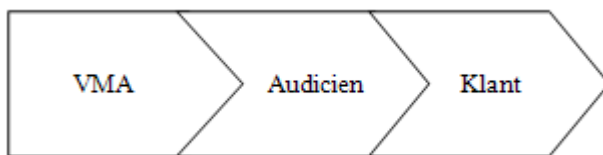
- Op een ander merk hoortoestel zit een grotere winstmarge voor de audicien;
- De audicien vindt dat het klankgeluid van een ander hoortoestel beter bij de uiteindelijke gebruiker past;
- De audicien verkiest een andere leverancier vanwege betere voorwaarden als servicepakket, nazorg, etc.

Een reden voor het niet kopen van een Widex hoortoestel voor de consument is dat hij de voorkeur geeft aan een ander merk hoortoestel. Mogelijke redenen hiervoor zijn:

- De audicien adviseert een ander merk. Zoals meerdere keren al aangegeven heeft de audicien een grote adviserende rol.
- De eindgebruiker heeft zijn keuze zelf al gemaakt voor een ander merk hoortoestel.

3.3 Distributieanalyse

3.3.1 Distributiekolom



Figuur 3.6 Distributiekolom Veenhuis

3.3.2 Positie van VMA

In bovenstaande distributiekolom is VMA de leverancier van hoortoestellen. VMA verkoopt Widex hoortoestellen aan de audicien, welke vervolgens door de audiciens worden verkocht aan de consument. VMA dient dus zowel met de behoefte van de consument (eindgebruiker) als met de behoefte van de audicien (afnemer) rekening te houden.

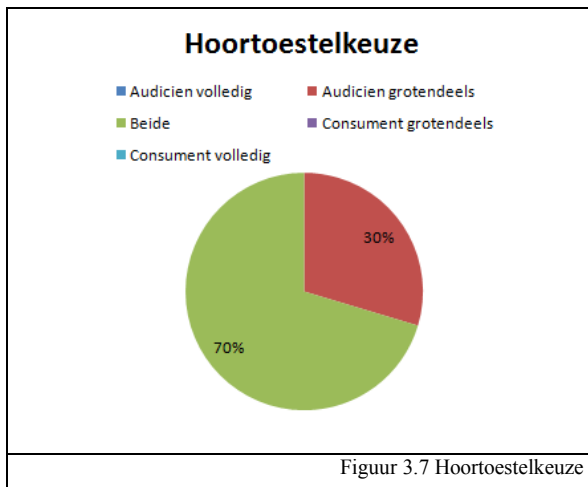
3.3.3 Distributie intensiteit

De Widex hoortoestellen worden aangeboden via de audicien. Er zijn twee groepen audiciens te onderscheiden:

- Zelfstandige audiciens (90 deuren)
- Hoorketens, in het geval van VMA is dit Schoonenberg Hoorcomfort (150 deuren).

3.3.4 Belang en rol van de audicien

VMA is strategisch verbonden aan de audicien en heeft dus grote belangen bij een goede wederzijdse relatie. De audicien is als distributiepartner de adviserende partij bij de verkoop van de verschillende hoortoestellen. Daarnaast heeft de consument ook een duidelijke inbreng. Figuur 3.7 illustreert wie bepalend is bij de keuze van een hoortoestel. Van de ondervraagde audiciens geeft 70% aan dat de consument en de audicien gezamenlijk bepalen welk hoortoestel het beste bij de behoefte van de consument past. In 30% van de gevallen bepaalt de audicien hoofdzakelijk welk hoortoestel de consument uiteindelijk aanschaft.



VMA kan zich geen ‘preferred supplier’ van de audicien noemen. Naast de producten van VMA worden er door de audicien ook andere merken hoortoestellen verkocht.

3.4 Concurrentieanalyse

Zoals al een aantal keren naar voren is gekomen, is VMA strategisch gebonden aan de audicien. Concurrenten voor VMA zijn andere aanbieders van hoortoestellen aan de audicien. Deze aanbieders werken allemaal met vergelijkbare producten.

3.4.1 Concurrentie binnen productvorm

In onderstaande concurrentiematrix zijn de vijf belangrijkste concurrenten van VMA beschreven.

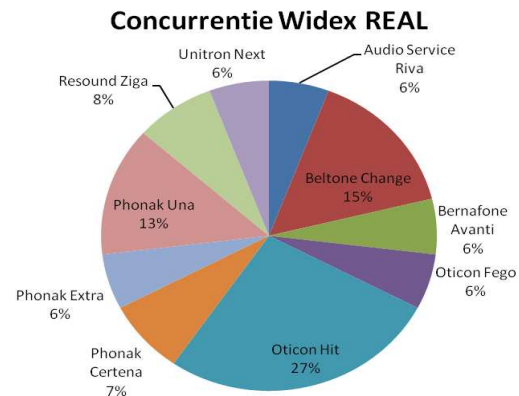
3.4.1.1 Concurrentiematrix

	Widex	Resound/Beltone	Oticon	Phonak/Unitron	Siemens/Audio Service
Marktaandeel	17.5%	26%	18%	16%	17,5%
Afzetkanaal	1 Beter Horen 2 Schoonenberg 3 Zelfstandigen	1 Beter Horen 2 Zelfstandigen	1 Beter Horen 2 Schoonenberg 3 Zelfstandigen	1 Beter Horen 2 Zelfstandigen	1 Beter Horen 2 Schoonenberg 3 Zelfstandigen
Aandeel in deze winkels	1 Klein 2 Midden 3 Midden	1 Groot 2 Midden/groot	1 Klein 2 Groot 3 Midden	1 Midden 2 Midden	1 Klein/midden 2 Midden 3 Klein/midden
Sterktes	- Alle afzetkanalen - Zelfstandig bedrijf - Goede Service - Goede productkennis - Hoge kwaliteit op: - Spraak - Comfort - Fluitonderdrukking	- Voorkeurspakket Beter Horen - Goede Service en ondersteuning - Veel vakkennis - Scherpe prijzen	- Alle afzetkanalen - Goede marketing - Goede Service - Goede kwaliteit hoortoestellen	- Wereldwijd grootste fabrikant (in FM apparatuur) - Goede service - Zeer goede kwaliteit hoortoestellen - Meest volledige assortiment - Goede technische ondersteuning	- Alle afzetkanalen - Oplaadbare producten - Bluetooth functionaliteit - Slim gepositioneerd
Zwaktes	- Beperkte bijstellmogelijkheden - Lopen achter als het gaat om draadloze communicatie	- Topmodel kwalitatief minder dan andere A-merken	- Slechte vertegenwoordiging	- Forse Prijzen	- Matige service - Slechte fluitonderdrukking - spraakverstaanbaarheid relatief laag

3.4.2 Concurrentie binnen productcategorie

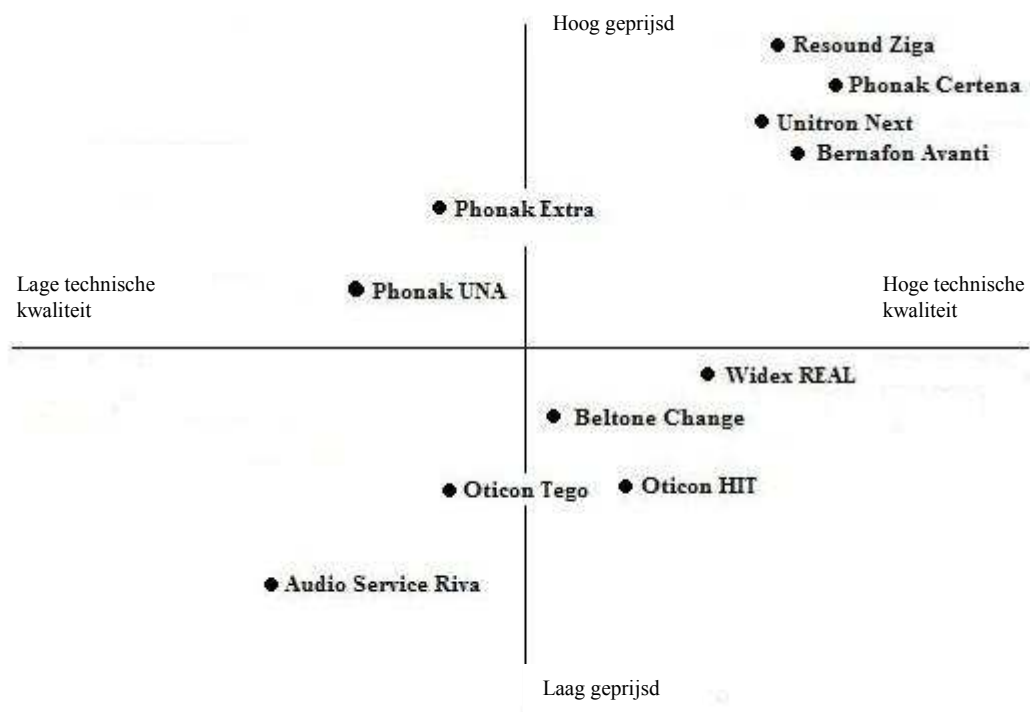
Er zijn meerdere producten die in dezelfde behoefte voorzien als de Widex REAL. Uit de enquête is gebleken dat er veel hoortoestellen zijn die als concurrerend product kunnen worden gezien. Figuur 3.7 laat deze concurrerende producten zien.

Zoals figuur 3.7 laat zien heeft de Widex REAL een tiental concurrenten. Drie hiervan kunnen worden gezien als de grotere concurrenten namelijk de Phonak Una, de Beltone Change en de Oticon Hit.



Figuur 3.7 concurrentie Widex REAL

Onderstaande positioneringskaart geeft aan hoe de verschillende concurrenten ten opzichte van elkaar staan. Figuur 3.8 geeft het prijsniveau versus de kwaliteit van het hoortoestel weer.



Figuur 3.8 Prijs versus Techniek

3.4.3 *Conclusie m.b.t. concurrentie*

Er is voor de consument op productniveau weinig onderscheidt te maken tussen de verschillende merken van hoortoestellen. Vanuit het perspectief van de consument beschikt geen enkele hoortoestellenmerk over een sterk onderscheidend vermogen. De consument voert dan ook geen vergelijking tussen verschillende hoortoestelmerken. De bereikbaarheid en de zichtbaarheid van het product wordt hierdoor belangrijk. Voor VMA is het van belang om over goed promotiemateriaal te beschikken waardoor de consument de Widex REAL opmerkt zodra de behoefte ontstaat aan een hoortoestel.

Voor de audiciens bestaat er wel degelijk verschil tussen bepaalde toestellen. Zoals figuur 3.8 aangeeft gaat de hoogte van de prijs vaak samen met de kwaliteit van het hoortoestel. De Widex REAL is in haar prijssegment, op basis van technische kwaliteit, het beste hoortoestel. De Oticon HIT kan als grootste concurrent worden gezien. Dit hoortoestel is goedkoper dan de Widex REAL, maar levert op technisch gebied in ten opzichte van de Widex REAL.

3.5 *Samenvattend kansen en bedreigingen*

Dit hoofdstuk levert kansen en bedreigingen op voor VMA. De hoofdpunten komen onderstaand puntsgewijs aan bod.

Bedrijfstakanalyse:

Vanuit de bedrijfstakanalyse zijn er enkele ontwikkelingen van belang voor de Widex REAL:

1. Vanwege de vergrijzing zal er in de toekomst een grotere vraag naar hoortoestellen ontstaan. Verwacht wordt dat in het jaar 2050 het aantal 65-plussers 5,5 miljoen is. Dit betekent dat bijna een derde van de Nederlandse bevolking in 2050 ouder is dan 65 jaar. Aangezien het gehoor verslechtert naarmate men ouder wordt, zal er in de toekomst een grotere vraag naar hoortoestellen ontstaan.
2. Het aantal hoortoesteldragers zal naar verwachting sneller stijgen dan het aantal slechthorenden. Steeds meer slechthorenden ontdekken dat een hoortoestel een uitstekend hulpmiddel is en dat niemand meer vreemd opkijkt bij het zien van iemand met een hoortoestel.
3. De economische recessie kan een positieve invloed hebben op de verkoop van de Widex REAL, aangezien dit een hoortoestel is in het lagere prijssegment.

Afnemersanalyse:

1. De onderhandelingsmacht van de audiciens is groot. In veel gevallen bepaald de audicien grotendeels welk product de consument uiteindelijk koopt. VMA moet haar assortiment afstemmen op de wensen en behoeften van de audiciens.
2. Elk hoortoestellenmerk heeft haar eigen klank. Wanneer een consument een bepaald merk gewend is zal deze niet snel overstappen naar een ander merk bij een volgende aankoop.

Distributieanalyse:

1. VMA verkoopt haar hoortoestellen aan zelfstandige audiciens. Daarnaast zit VMA in het voorkeurspakket van de hoorketen Schoonenberg Hoorcomfort.
2. VMA kan zich geen “preferred supplier” noemen. Naast de producten van VMA kan de audicien alle merken hoortoestellen verkopen.

Concurrentieanalyse:

1. De Widex REAL heeft in het lagere prijssegment veel concurrentie. Naast de toestellen in dezelfde prijsklasse zijn er ook toestellen in een hogere prijsklasse die concurrentie bieden.
2. Binnen de prijsklasse van de Widex REAL zijn er vier toestellen op de markt die als concurrent kunnen worden gezien. De grootste concurrent is de Oticon HIT.
3. Aanbieders worden onderling vergeleken. Het is daarom van belang goede marketing te voeren waardoor de keuze op de Widex REAL zal vallen.

Kansen en bedreigingen	
K1: Vergrijzing K2: Aantal hoortoesteldragers stijgt sneller dan het aantal slechthorenden K3: Recessie positieve invloed op verkoop Widex REAL K4: Onderhandelingsmacht audicien is groot	B1: Onderhandelingsmacht audicien is groot B2: Grote ketens wanneer er zelfstandige audiciens worden overgenomen en VMA niet het voorkeurspakket zit B3: Afhankelijk van steeds minder en grotere consumenten B4: Weinig onderscheiden vermogen

4 Strategische besluitvorming

Dit hoofdstuk bevat de SWOT-analyse met sterktes, zwakten, kansen en bedreigingen afkomstig uit de interne analyse (hoofdstuk 2) en externe analyse (hoofdstuk 3). De65-plussers SWOT-analyse voor VMA wordt beschreven in paragraaf 4.1. In paragraaf 4.2 worden de onderzoeksvragen beantwoord die leiden tot mogelijke strategische opties voor VMA in paragraaf 4.3. De daaropvolgende paragraaf, paragraaf 4.4, gaat deze opties beoordelen op passendheid, haalbaarheid en acceptatie. Tot slot volgt in paragraaf 4.5 de te volgen strategische keuze.

4.1 SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
S1: Platte organisatie S2: Hoge naamsbekendheid Widex S3: Hoog marktaandeel S4: Kwaliteit Widex REAL S5: Lage prijs Widex REAL S6: Onderscheidend vermogen Widex REAL, ISP-platform S7: Widextra's	Z1: Dalende afzet lagere prijssegment Z2: Geen gebruik van duale marketing, alleen de audicien wordt benaderd Z3: Kannibalisatie
Kansen	Bedreigingen
K1: Vergrijzing K2: Aantal hoortoestel dragers stijgt sneller dan het aantal slechthorenden K3: Recessie positieve invloed op verkoop Widex REAL K4: Onderhandelingsmacht audicien is groot	B1: Onderhandelingsmacht audicien is groot B2: Grote ketens, wanneer er zelfstandige audiciens worden overgenomen en VMA niet in het voorkeurspakket zit B3: Afhankelijk van steeds minder en grotere consumenten B4: Weinig onderscheiden vermogen

4.1.1 Kernprobleem

Het probleem dat uit bovenstaande SWOT-analyse voortvloeit is complex. Enerzijds voorziet de Widex REAL in een specifieke klantbehoefte. Anderzijds is er sprake van kannibalisatie omdat de Widex REAL omzet realiseert ten koste van de Widex Flash waar een grotere winstmarge op zit. Daarnaast is VMA afhankelijk van de audicien, die invloed heeft op de productkeuze van de consument.

4.2 Beantwoording onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die hebben geleid tot het antwoord op de probleemstelling worden in deze paragraaf kort beschreven.

1. Wie is VMA en op welke manier behaalt VMA momenteel haar doelstellingen?

VMA is de importeur van Widex hoortoestellen in Nederland. VMA heeft als doelstelling de levenskwaliteit van de consument te verbeteren. Deze doelstelling behaalt ze door haar producten te promoten als een kwalitatief hoogstaand merk en een fijne samenwerkingspartner te zijn voor de audiciens.

2. Wat wil VMA met de invoering van de Widex REAL bereiken?

VMA wil met de invoering van de Widex REAL haar marktaandeel in het lagere prijssegment van de hoortoestellenmarkt vergroten. VMA heeft momenteel een marktaandeel van 17,5%. In het lagere prijssegment is dit echter lager. Door in het lagere prijssegment aan marktaandeel te winnen, kan haar totale marktaandeel eveneens worden vergroot.

3. Hoe ontwikkelt de huidige markt voor hoortoestellen zich?

a) In welke mate kan VMA inspelen op de vergrijzing?

Verwacht wordt dat bijna een derde van de Nederlandse bevolking in 2050 ouder is dan 65 jaar. Dit betekent dat er in de toekomst een grotere vraag naar hoortoestellen zal ontstaan. Aangezien hoortoestellen vooral worden verkocht aan ouderen is de vergrijzing een kans voor VMA. Voor VMA is het van belang dat ze naamsbekendheid heeft. De consument moet VMA als een betrouwbare partij zien, dat kwalitatief hoogwaardige producten levert ook in het lagere prijssegment.

b) Heeft de huidige economische situatie gevolgen voor de Widex REAL?

De economische situatie kan mogelijk grote gevolgen hebben voor de Widex REAL. De Widex REAL is een toestel in het lagere prijssegment. Door de economische situatie is het aannemelijk dat de vraag naar toestellen in dit prijssegment zal toenemen.

c) Welke rol speelt internet binnen deze branche?

Aan de hand van zoekmachines als Google kunnen de producten met elkaar worden vergeleken. Dit zal in de toekomst meer en meer gaan gebeuren. Voor VMA is het dan ook van belang dat ze hierop inspeelt met een gebruiksvriendelijke en informatieve internetsite.

4. Hoe verloopt het aankoopproces van een hoortoestel?

Het aankoopproces kan via twee wegen worden bewandeld. De consument gaat direct naar de audicien of de consument gaat eerst naar een huisarts of KNO-arts waarna het met een voorschrift naar de audicien gaat. Bij de aankoop van een hoortoestel is de adviserende rol van invloed.

5. Welke motieven heeft de audicien om Widex REAL hoortoestellen te verkopen aan de consument en welke motieven heeft de audicien om geen Widex REAL hoortoestellen te verkopen aan de consument?

Enkele motieven die de audicien heeft om Widex REAL hoortoestellen te verkopen zijn:

- De Widex REAL is een kwalitatief goed hoortoestel met een goede prijs-kwaliteitverhouding;
- Door de Widex REAL te verkopen kan de audicien Widextra's sparen waarmee voordelen behaald kunnen worden;
- De consument heeft al een voorkeur voor de Widex REAL waardoor de verkoopprocedure snel verloopt.

Enkele motieven die de audicien heeft om geen Widex REAL hoortoestellen te verkopen zijn:

- De consument heeft al een duidelijke voorkeur voor een ander merk hoortoestellen;
- De audicien heeft op hoortoestellen van andere merken een hogere winstmarge;
- De audicien vindt een hoortoestel van een ander merk beter passen bij het gehoorverlies van de consument.

6. Welke motieven heeft de consument om Widex REAL hoortoestellen te kopen bij een audicien en welke motieven heeft de consument om geen Widex REAL hoortoestellen te kopen bij de audicien?

Enkele motieven die doorslaggevend zijn voor de consument om Widex REAL hoortoestellen te kopen zijn:

- Technisch en kwalitatief goed hoortoestel;
- Betrouwbaar hoortoestel;
- Goede service.

Enkele motieven die de consument heeft om geen Widex REAL hoortoestellen te kopen zijn:

- De consument heeft graag een toestel dat meerdere functies en aanpasbaarheid heeft waardoor het voor een hoortoestel kiest in een hoger prijssegment.
- De consument is een ander merk hoortoestel gewend en heeft haar keuze al gemaakt.

7. Wie zijn de concurrenten van VMA in het lagere prijssegment?'

De Widex REAL heeft in het lagere prijssegment veel concurrentie. Daarnaast heeft ze ook concurrentie van de hoortoestellen in de prijsklasse boven haar segment. Binnen het lagere prijssegment zijn er vier hoortoestellen die als concurrent kunnen worden gezien. De grootste concurrent is de Oticon HIT.

8. Welke motieven zijn doorslaggevend om een hoortoestel van het merk Widex te kopen en niet van een concurrerend merk?

Enkele motieven die doorslaggevend zijn om een Widex hoortoestel te kopen zijn:

- Technisch en kwalitatief goed hoortoestel;
- Betrouwbaar hoortoestel;
- Goede service en onderhoudsvoorwaarden;

9. In welke mate is de audiciens een beslisser en/of beïnvloeder?

De onderhandelingsmacht van de audiciens is groot. In veel gevallen bepaald de audiciens grotendeels welk product de consument uiteindelijk koopt. VMA moet haar assortiment afstemmen op de wensen en behoeften van de audiciens. Je kunt dus concluderen dat de audiciens hoofdzakelijk beslisser is.

10. Hoe maakt VMA gebruik van duale marketing?

VMA richt haar promotie voornamelijk op de audiciens. VMA maakt weinig gebruik van duale marketing doordat ze zich hoofdzakelijk richt op de audiciens. Naar de consument toe promoot VMA enkel haar merk Widex via sponsoring van het Nederlands Olympisch dames waterpolo team en de plaatselijke amateur voetbalvereniging.

4.3 Strategische opties**4.3.1 Optie 1 Behouden****Assortiment handhaven (S4-S5-S6-K1-K2-K3-K4)**

Deze strategische optie heeft als doel de Widex REAL toe te voegen aan het huidige assortiment. De Widex REAL wordt goed beoordeeld door de audiciens. De Widex REAL heeft met haar goede kwaliteit en haar lage prijs een goede prijs-kwaliteitverhouding. Daarnaast heeft het een onderscheidend vermogen door haar ISP-platform.

Verwacht wordt dat er de komende jaren een stijging van de vraag naar hoortoestellen zal ontstaan. Dit heeft twee oorzaken. Als eerste oorzaak kan de vergrijzing genoemd worden. Daarnaast stijgt het aantal hoortoesteldragers sneller dan het aantal slechthorenden. Aannemelijk is dat deze stijging de komende jaren voornamelijk plaatsvindt in het lagere prijssegment vanwege de economische recessie.

Ook is het van belang het assortiment breed te houden zodat de audiciens, die veel onderhandelingsmacht heeft, genoeg keuze heeft binnen het assortiment van Widex.

Concluderend is de Widex REAL een kwaliteitstoestel met onderscheidend vermogen. Door de economische recessie en de toenemende vraag is de Widex REAL een aanvulling op het al bestaande assortiment.

4.3.2 Optie 2 Marketing**Duale marketing (Z2-B1-B4)**

Deze strategische optie heeft als doel haar marketingactiviteiten te verbreden. Momenteel zijn de marketingactiviteiten met name gericht op de audiciens. Door gebruik te maken van duale marketing wordt ook de eindgebruiker benaderd. Op deze manier kan VMA een onderscheidend vermogen creëren ten opzichte van andere hoortoestellen. VMA kan op deze manier ervoor zorgen dat de consument met een voorkeur bij de audiciens komt. Hiermee wordt de onderhandelingsmacht van de audiciens verkleind en de keuze zal sneller op de Widex REAL vallen.

Concluderend kan VMA haar positie verbeteren door gebruik te maken van duale marketing om op deze manier ook bij de consument onderscheidend vermogen te creëren en de onderhandelingsmacht van de audicien te verkleinen.

4.3.3 Optie 3 Sanering lagere prijssegment

Liquidatie (Z1-Z3-B1-B4)

Deze strategische optie beschrijft sanering van producten in het lagere prijssegment. De laatste jaren was een daling van de afzet in het lagere prijssegment te zien waar de afzetcijfers van de gehele markt wel stijgen. Daarnaast heeft de invoering van de Widex REAL kannibalisatie ten opzichte van producten in het hogere segment als gevolg. Deze producten in het hogere prijssegment leveren meer winstmarge op dan producten in het lagere prijssegment. De audicien verkoopt ook liever producten in het hogere prijssegment. Ook heeft de Widex REAL voor de eindgebruiker weinig onderscheiden vermogen.

Concluderend is het interessant om te onderzoeken of sanering van producten in het lagere prijssegment haalbaar is.

4.3.4 Optie 4 Sanering hogere prijssegment

Liquidatie (Z1-Z3-B1-B4-K3)

De optie “sanering hogere prijssegment” geeft als optie om producten in het hogere prijssegment te saneren. Door de komst van de Widex REAL heeft VMA te maken met kannibalisatie van producten in het hogere prijssegment en met name de Widex Flash. Door het lage onderscheidend vermogen kan VMA zich beter concentreren op de markt van het lagere prijssegment. Tevens heeft de economische recessie een positieve invloed op de verkoop van producten in het lagere prijssegment en zo ook voor de Widex REAL. Voor VMA is het interessant om te onderzoeken of sanering van producten in het hogere prijssegment en de focus op producten in het lagere prijssegment voldoende rendement oplevert.

4.4 Optie waardering

4.4.1 Optie 1 Assortiment behouden

Passendheid

Met de keuze voor deze strategie betreedt VMA de markt met een uitgebreid assortiment. Dit assortiment wordt enkel gepromoot onder de audicien. Met deze optie voorziet VMA in de behoefte van zowel de audicien als de consument.

Haalbaarheid

- Financieel

Financieel is deze optie voor VMA haalbaar. Er verandert vrijwel niets aan de bedrijfsvoering. Naast de huidige promotieactiviteiten richting de audicien zal de Widex REAL ook

gecommuniceerd moeten worden. De kosten die hiervoor worden gemaakt zijn de kosten van promotiemateriaal voor de Widex REAL. De financiële gevolgen met betrekking tot de omzet zullen klein zijn.

- Organisatorisch

Op organisatorisch vlak heeft deze optie weinig gevolgen. De inzet van personeel blijft hetzelfde. De belasting voor de accountmanagers zal door de komst van een nieuw product in de beginfase iets groter zijn. De toevoeging van de Widex REAL aan het assortiment heeft als gevolg dat de vraag naar de Widex REAL stijgt ten koste van producten in een hoger prijssegment, met name de Widex Flash.

- Economisch

Op economisch gebied heeft deze strategische optie weinig gevolgen. Het plan past binnen de doelstellingen van de organisatie. Het marktpotentieel en het marktaandeel dat momenteel benut wordt, blijft bij doorvoering van deze strategie minimaal behouden.

- Technisch

Technisch is deze strategische optie uitvoerbaar. VMA blijft op dezelfde manier te werk gaan.

- Sociaal

Deze strategische optie past binnen de sociale doelstellingen van VMA. VMA wil hooroplossingen bieden voor de consument. Door toevoeging van de Widex REAL hebben de audicien en de consument meer keuzemogelijkheden binnen het Widex assortiment.

- Juridisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

- Ecologisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

Acceptatie

Op strategisch niveau sluit de optie aan bij het beleid van VMA. Door behoud van de producten van VMA blijft de klantbehoefte ingevuld en de bereikbaarheid van het product blijft hetzelfde. De consument en de audicien zullen deze strategie accepteren.

4.4.2 Optie 2 Marketing

Passendheid

Met de keuze voor deze strategie voegt VMA promotieactiviteiten toe aan haar huidige marketingbeleid. Het huidige beleid is dat de promotieactiviteiten met name worden gericht op de audicien. Door toepassing van deze optie richt VMA zich ook op de consument waardoor getracht wordt de onderhandelingsmacht van de audicien te verminderen.

Haalbaarheid

- Financieel

Financieel brengt deze optie kosten met zich mee. VMA zal kosten moeten maken om naast de huidige marketingactiviteiten, gericht op de audicien, ook naamsbekendheid bij de consument te genereren. Uiteindelijk moeten deze kosten leiden tot een grotere afzet van haar producten waardoor deze financiële kosten op de lange termijn goed worden gemaakt.

- Organisatorisch

Deze optie is op organisatorisch uitvoerbaar. Doordat VMA een platte organisatie heeft kunnen beslissingen snel worden genomen en veranderingen worden snel doorgevoerd. Één van deze veranderingen is dat er een marketing team zal moeten worden gevormd om invulling aan deze vorm van “duale marketing” te geven. Dit kan eventueel gepaard gaan met het in dienst nemen van extra personeelsleden. VMA kan er ook voor kiezen de marketingactiviteiten die gericht zijn op de consument te laten invullen door een extern bedrijf.

- Economisch

Deze strategische optie past binnen de doelstellingen van de organisatie. VMA wil haar concurrentiepositie veilig stellen en groei mogelijk maken. Door naamsbekendheid onder de consument te verwerven wordt het marktpotentieel beter benut en het marktaandeel minimaal behouden.

- Technisch

Op technisch gebied is deze optie uitvoerbaar. VMA behoudt haar producten en zal op technisch gebied op dezelfde manier te werk gaan.

- Sociaal

Op sociaal gebied past deze strategische optie binnen de doelstellingen van VMA. VMA wil oplossingen bieden voor ieder hoorprobleem. Door gebruik te maken van duale marketing kan op een directe manier aan de consument duidelijk gemaakt worden dat VMA hier naar streeft.

- Juridisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

- Ecologisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

Acceptatie

Door het toepassen van duale marketing wordt de consument direct benaderd. Dit zal door de consument worden geaccepteerd. Ook zal deze vorm van marketing door de audicien worden geaccepteerd. VMA richt immers haar marketingactiviteiten ook nog altijd op de audicien. Tevens wordt het voor de audicien misschien makkelijker een product te verkopen wanneer de consument al met een sterke voorkeur voor Widex binnen komt.

4.4.3 Optie 3 Sanering lagere prijssegment

Passendheid

Deze strategie gaat met name kannibalisatie binnen het assortiment van VMA tegen. Met de komst van de Widex REAL heeft VMA drie producten in het lagere prijssegment. Door sanering van de twee verouderde producten kan VMA er voor zorgen dat het één topproduct, namelijk de Widex REAL, in haar assortiment heeft. Dit voorkomt kannibalisatie binnen het lagere prijssegment.

Haalbaarheid

- Financieel

Financieel brengt deze optie weinig tot geen kosten met zich mee. Deze strategische optie is op financieel gebied uitvoerbaar. VMA zal onderzoek moeten doen of sanering van enkele producten in het lagere prijssegment niet ten koste gaat van een bepaalde doelgroep waardoor de omzet daalt.

- Organisatorisch

Deze strategische optie is organisatorisch uitvoerbaar. Door deze sanering kan VMA haar aandacht binnen het lagere prijssegment focussen op de Widex REAL. Het is van belang dat deze sanering geleidelijk gaat en goed gecommuniceerd wordt met de audicien.

- Economisch

Deze strategische optie past grotendeels binnen de doelstellingen van de organisatie. Door sanering van de producten in het lagere prijssegment heeft de consument niet meer de keuze voor een Widex Bravo, welke beduidend goedkoper is dan de Widex REAL. Er bestaat een kans dat hierdoor een kleine doelgroep wordt gemist.

- Technisch

Op technisch gebied is deze optie uitvoerbaar. VMA behoudt haar topproducten en zal op technisch gebied op dezelfde manier te werk gaan.

- Sociaal

Op sociaal gebied past deze strategische optie grotendeels binnen de doelstellingen van VMA. VMA wil oplossingen bieden voor ieder hoorprobleem. Door sanering kan de doelgroep die weinig geld te besteden heeft voor een hoortoestel worden gemist.

- Juridisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

- Ecologisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

Acceptatie

Door deze strategische optie toe te passen kiest VMA voor meer kwaliteit binnen haar assortiment. De audicien zal deze optie accepteren aangezien het graag kwalitatief goede producten verkoopt zodat zijn consument tevreden is en weinig klachten heeft.

De acceptatie onder de consument zal lager uitvallen. De consument heeft niet meer de keuze voor een goedkoop toestel binnen het Widex assortiment wanneer het dit wil.

4.4.4 Optie 4 Sanering hogere prijssegment

Passendheid

Deze strategie gaat kannibalisatie binnen het assortiment van VMA tegen. De komst van de Widex REAL gaat ten koste van kannibalisatie ten opzichte van de Widex Flash. Door sanering van de Widex Flash wordt kannibalisme voorkomen. Anderzijds biedt de Widex Flash een hooroplossing voor een bepaalde doelgroep, de vraag is of deze doelgroep de keuze gaat maken voor de Widex REAL of voor een hoortoestel van een ander merk.

Haalbaarheid

- Financieel

Financieel brengt deze optie weinig tot geen kosten met zich mee. VMA zal onderzoek moeten doen of sanering van de Widex Flash niet ten koste gaat van een bepaalde doelgroep, waardoor de omzet daalt. In het gunstigste geval maken de consument en de audicien de keuze voor een nog hoger prijssegment. In het minst gunstige geval kiezen de consument en de audicien voor een hoortoestel van een ander merk, waardoor omzet verloren gaat.

- Organisatorisch

Deze strategische optie is organisatorisch uitvoerbaar. Door de sanering van de Widex Flash kan VMA haar aandacht focussen op de Widex REAL. Het is van belang dat deze sanering geleidelijk gaat en goed gecommuniceerd wordt met de audicien.

- Economisch

Deze strategische optie past niet geheel binnen de doelstellingen van de organisatie. Door sanering van de Widex Flash kan VMA niet meer voor iedereen een passende oplossing bieden voor hun gehoorprobleem. Er wordt namelijk een belangrijke doelgroep niet meer voorzien in hun behoeften.

Technisch

Op technisch gebied is deze optie uitvoerbaar. VMA behoudt de meeste producten en zal op technisch gebied op dezelfde manier te werk gaan.

- Sociaal

Op sociaal gebied past deze strategische optie slechts deels binnen de doelstellingen van VMA. VMA wil oplossingen bieden voor ieder hoorprobleem. Door sanering van de Widex Flash wordt er een belangrijke doelgroep niet in hun behoefte voorzien. Namelijk de doelgroep die net dat beetje extra geld over heeft om haar hoorprobleem op te lossen.

- Juridisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

- Ecologisch

Niet van toepassing op deze problematiek.

Acceptatie

Door deze strategische optie toe te passen kiest VMA voor producten in het lagere prijssegment en voor producten in het hoogste prijssegment. De acceptatie onder de audicien en de consument zal niet erg hoog zijn. Er wordt namelijk een belangrijke doelgroep niet meer voorzien in hun behoefte.

4.5 Strategische keuze

In de vorige paragraaf zijn er vier opties beoordeeld aan de hand van drie factoren. In onderstaand schema zijn deze factoren van waarde voorzien en is er een totaalscore per optie bepaald. Aan de hand van deze totaalscore wordt de keuze gemaakt voor de te volgen strategie.

		Gewicht	Optie 1		Optie 2		Optie 3		Optie 4	
			W	S	W	S	W	S	W	S
Passendheid		1,5	+	1,5	++	3	+	1,5	0	0
Haalbaarheid	Financieel	1	+	1	+	1	0	0	-	-1
	Organisatorisch	1,5	+	1,5	0	0	+	1,5	+	1,5
	Economisch	1	+	1	+	1	0	0	-	-1
	Technisch	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Sociaal	0,5	+	0,5	++	1	-	-0,5	-	-0,5
	Juridisch	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ecologisch	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0
Acceptatie		2,5	+	2,5	++	5	0	0	-	-5
Totaal		10		8		11		2,5		-6

(Van -- t/m ++ is van -2 t/m +2) (W=Waardering S=Score)

Tabel 4.1 Strategische selectieprocedure

Op basis van bovenstaande tabel is de conclusie dat de optie “Marketing” de beste strategische keuze is. De opties “saneren van producten” wordt niet geaccepteerd door de audicien en de consument waardoor deze opties niet mogelijk zijn. De eerste optie “productbehoud” is niet vernieuwend en voegt niets toe aan de huidige bedrijfsvoering. Wel laat dit zien dat VMA met haar huidige bedrijfsvoering resultaat weet te halen.

4.6 Consequenties van de strategische keuze op het marketingbeleid

4.6.1 Doelstellingen

Aan de hand van de gekozen strategie zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

Doelstellingen

1. In 2011 moet de naamsbekendheid van het product Widex gestegen zijn tot 60%;
2. In 2011 moet 30% van de consumenten informatie over Widex opzoeken via het Internet;
3. In 2011 moet VMA haar marktaandeel in het lagere prijssegment minimaal gelijk hebben aan het marktaandeel in hogere prijssegmenten;

4.6.2 *Marketingmix*

Onderstaand zijn de consequenties van de gekozen optie per onderdeel van de marketingmix beschreven. Deze consequenties zijn erg indicatief aangezien er nog onderzoek moet worden verricht naar de juiste media om naamsbekendheid bij de consument te genereren.

Product

De producten en de Widex REAL blijven ongewijzigd. VMA biedt prima producten aan met een goede prijs/kwaliteit verhouding.

Prijs

Aan de prijs van de Widex REAL moet VMA niets veranderen. Wanneer de prijs voor de audicien duurder wordt zal de Widex REAL minder verkocht gaan worden omdat de marges kleiner worden. Worden de prijzen van de Widex REAL lager dan zal de audicien een grotere marge pakken. Voor de consument verandert er niets.

Plaats

Het verkoopkanaal blijft de audicien. De audicien is noodzakelijk omdat deze is opgeleid en de apparatuur beschikbaar heeft om hoortoestellen aan te passen en te verkopen.

Promotie

Door het volgen van de gekozen strategie zal het promotiebeleid moeten worden aangepast. Momenteel wordt er nauwelijks promotie gevoerd richting de consument. De focus ligt op de audicien. Door de steeds mondiger wordende consument is het van belang naamsbekendheid bij de consument te genereren. Wanneer de consument de Widex REAL kent zal de consument hier naar vragen bij de audicien. De audicien zal vervolgens het toestel laten zien en laten testen door de consument.

Hoe kan VMA naamsbekendheid genereren bij de consument?

- De consument kan benaderd worden door advertenties op televisie en radio;
- Door sponsoring van evenementen kan VMA naamsbekendheid genereren;
- De consument kan benaderd worden door advertenties in dagbladen en weekbladen;
- Internet kan worden ingezet als media om de naamsbekendheid te vergroten.

Wanneer VMA deze naamsbekendheid heeft gegenereerd zal de audicien vragen om promotiemateriaal omdat er veel consumenten vragen naar Widex REAL. Audiciens willen laten zien dat ze de producten van Widex verkopen dus ze zullen promotiemateriaal in hun etalages zetten.

Op deze manier kan direct de consument benaderen en op deze manier haar marktaandeel vergroten.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie en de daarbij behorende aanbevelingen geformuleerd. De conclusie geeft een antwoord op de probleemstelling en de bijbehorende onderzoeksvragen.

5.1 *Conclusie*

5.1.1 *Beantwoording probleemstelling*

De probleemstelling is opgedeeld in een 10-tal onderzoeksvragen. Deze vragen vormen het draagvlak voor het beantwoorden van de probleemstelling

In deze afstudeerscriptie wordt de volgende probleemstelling beantwoord:

Is de Widex REAL een aanvulling op het bestaande hoortoestellenassortiment van Veenhuis Medical Audio B.V. en heeft de invoering van de Widex REAL gevolgen voor de hogere prijssegmenten van Veenhuis Medical Audio B.V.?

De Widex REAL is een aanvulling op het assortiment. Door de komst van de Widex REAL weet VMA een nieuwe doelgroep te bereiken. De strategie die ze daarbij moeten volgen is marketing.

De volgende bevindingen rechtvaardigen deze keuze:

- Er wordt voorzien in de behoefte van de audiciën en de consument;
- Door de aanvulling van de Widex REAL dekt het assortiment een specifieke klantbehoefte af;
- Er wordt een nieuwe doelgroep bereikt;
- Het gaat in kleine mate ten koste van een hogere prijssegmenten, dit weegt niet op tegen de nieuwe doelgroep die wordt bereikt.

5.2 *Aanbevelingen*

Deze paragraaf beschrijft de te volgen strategie “marketing”.

5.2.1 *Marketing*

De consument heeft behoefte aan een betrouwbaar hoortoestel die er voor zorgt dat het geluid op een natuurlijke manier herwonnen wordt op verschillende frequenties en in verschillende geluidssituaties. VMA zet haar producten af via de audiciën en zal dit blijven doen. Momenteel wordt er geen gebruik gemaakt van duale marketing. Het product wordt enkel bij de audiciën gepromoot.

Communicatie met de consument

De Widex REAL moet actief naar de consument worden gecommuniceerd. Het te volgen marketingbeleid moet gericht zijn op de audiciens en tevens op de consument. De audiciens speelt een grote rol bij de keuze van een hoortoestel maar de uiteindelijk wordt de beslissing gezamenlijk genomen. Voor VMA is het van belang de consument al een voorkeur te laten hebben wanneer deze bij de audiciens komt.

In de paragraaf 4.6.2 (marketingmix) wordt beschreven hoe VMA met de Widex REAL naamsbekendheid kan genereren onder de consument.

Point of Sale materiaal

Het is voor VMA van belang om over goed point of sale materiaal te beschikken. Wanneer VMA met haar producten van Widex naamsbekendheid weet te genereren is het van belang dat consumenten dit gaan herkennen. Door het juiste point of sale materiaal aan de audiciens te verstrekken zal de consument bij binnenkomst van een hoorspecialzaak het merk herkennen en hierna vragen.

Vergelijkingsmateriaal tussen hoortoestellen van Widex

Om kannibalisme binnen het eigen assortiment te voorkomen moet VMA ervoor zorgen dat er duidelijk onderscheid is tussen de hoortoestellen. Deze verschillen moeten ook naar buiten worden gecommuniceerd om op deze manier kannibalisme te voorkomen. Deze vergelijking kan leidend zijn in de keuze van een hoortoestel. De volgende factoren moeten meegenomen worden in het advies:

- Technische mogelijkheden;
- Prijsverschil;

Het beschikbaar stellen van een vergelijkingsmateriaal heeft als gevolg dat de consument eenvoudiger tot de juiste keuze komt.

5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Nagaan welke marketinginstrumenten moeten worden ingezet

Het is van groot belang om te onderzoeken welke marketinginstrumenten ingezet moeten worden om de juiste doelgroepen te bereiken. Daarnaast moet worden gekeken op welke manier deze instrumenten moeten worden ingezet.

Onderzoek naar het vergroten van marktaandeel door duale marketing

Het is voor VMA van belang onderzoek te verrichten naar de mogelijke groei van het marktaandeel bij het inzetten van duale marketing. Onderzoek moet uitwijzen of de invloed van audiciens veranderd naarmate er meer of minder marketing op de consument wordt gericht. Concluderend zal verder onderzoek moeten uitwijzen of de kosten van duale marketing op wegen tegen de baten.

Onderzoek wensen en behoeften

Het is voor VMA interessant onderzoek te verrichten naar de wensen en behoeften van de groep consumenten die nu rond de 40 jaar zijn. Deze groep slechthorenden zal gedurende zijn leven nog meerdere hoortoestellen aanschaffen. Aangezien consumenten in de meeste gevallen bij een tweede aankoop voor hetzelfde merk hoortoestellen kiezen is het voor VMA van belang deze groep slechthorenden in haar wensen en behoeften te voorzien.

Benchmarking

Verder onderzoek naar markten die veel op de hoortoestellenmarkt lijkt kan voor VMA een goede uitkomst bieden. Hoe maakt bijvoorbeeld de markt voor brillen gebruik van duale marketing? Om op deze manier naar een zelfde soort markt te kijken kan VMA een goede indruk krijgen van de te volgen marketingstrategie.

6 Implementatie

6.1 *Uitvoering*

De uitvoering van de gekozen strategie is in te delen in een aantal fases. Per fase is beschreven wat de concrete activiteiten zijn.

Fase 1: Interne besluitvorming

Nadat het rapport opgeleverd wordt, wordt dit bekeken door het Management Team (MT). Aan de hand van een presentatie over deze afstudeerscriptie wordt het onderzoek uiteen gezet en zal er interactie ontstaan over de gemaakte keuzes. Het MT maakt na overleg een besluit over het opvolgen van het geadviseerde advies of stelt een aangepast voorstel op, het ‘go/no go’ moment.

Fase 2: Business case

Bij een akkoord van het MT wordt een business case opgesteld. Dit document moet leiden tot inzicht in de toegevoegde waarde van de strategie toepassing en de kosten die hiermee gepaard gaan. Concreet moet de benodigde investering gerechtvaardigd worden. Zodra de business case afgerond is en goedgekeurd, komt het plan op een prioriteitenlijst.

Fase 3: Implementatie

Als voorgaande fases geleid hebben tot een positief oordeel, kan het project uitgevoerd worden. De eerste stap die gezet wordt is het aanwijzen van een projectmanager. Deze projectmanager zorgt ervoor dat er een projectgroep om hem heen ontstaat. De projectgroep gaat zich concreet bezig houden met de volgende taken:

- Het inrichten van het verkoopproces (hoe komt de consument op de juiste plaats);
- Onderhouden van de communicatiestroom tussen VMA, de audicien en de consument;
- Evalueren van de processen en resultaten.

6.2 Actieplan

6.2.1 Activiteiten

Onderstaand schema geeft de concrete activiteiten van fase één en twee weer. De projectgroep is belast met het plannen van de activiteiten in fase drie.

	Wat	Wie	
		Naam	Functie
September			
2009	Opleveren adviesrapport	Stef Wissink	Externe Adviseur
	Presentatie Werkoverleg	Stef Wissink	Externe Adviseur
	Presentatie aan MT	Stef Wissink	Externe Adviseur
Oktober			
2009	Go/No Go VMA	Marco Veenhuis	Management Team
November			
2009	Opstellen Business Case	MT	Productmanager
	Uitvoering Business Case	MT	Controller
	Toevoegen prioriteitenlijst	MT	Productmanager
December			
2009	Aanwijzen projectleider	Marco Veenhuis	Management Team
	Start projectgroep	Projectleden	Management Team

Tabel 6.1 Activiteitenplanning

6.3 Budgettering

Op dit moment is er onvoldoende inzicht om een realistisch beeld te schetsen van het budget dat nodig is voor de uitvoering van deze strategie. De hoogte van de investeringen kan van invloed zijn op de gemaakte keuzes in dit rapport en de uiteindelijk te nemen beslissing van VMA. De zojuist benoemde businesscase moet leiden tot een realistische inschatting van de kosten en de haalbaarheid van de gekozen strategie. De businesscase moet een handvat bieden tot het nemen van de beslissing.

7 Literatuurlijst

Boeken

- Alsem, K., Strategische marketingplanning (4e druk, Stenfert Kroese, Groningen, 2004, ISBN 9020733060)
- Verhagen, B., Grondslagen van de marketing (6e druk, Noordhoff Uitgevers b.v., Groningen, 2004, ISBN 9020732986)
- Kooiker, R., Marktonderzoek (6e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2003, ISBN 900148834)

Rapporten

- ISO-handboek VMA
- CBS, Macro economie
- CBS, Demografische cijfers
- GAIN, resultaten afzet hoortoestellen

Websites:

www.veenhuis.nl

www.widex.nl

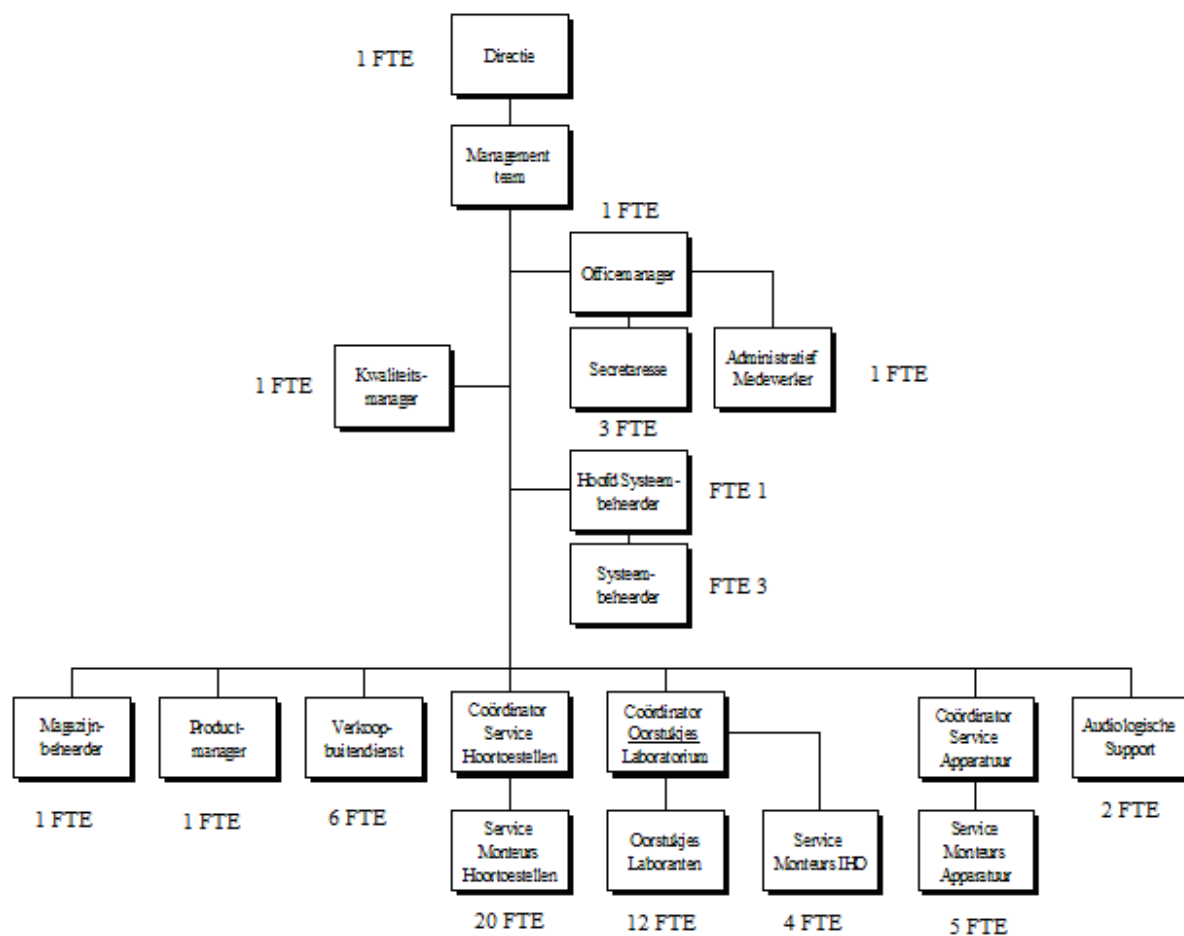
www.cbs.nl

www.hoorwijzer.nl

www.nvab.nl

8 Bijlagen

8.1 Organisatiestructuur



8.2 *Format enquête*

Enquêtevragen Widex REAL

1. *Naam audicien:*
2. *Bent u al bekend met het nieuwe toestel van Widex, de Widex REAL?*
☐ Ja
☐ Nee
3. *Heeft u al eens een Widex REAL aangepast?*
☐ Ja
☐ Nee, ga verder naar vraag 5
4. *Hoe vaak heeft u al een Widex REAL aangepast?*
☐ 1 tot 3 keer
☐ 4 tot 6 keer
☐ 7 tot 9 keer
☐ 10 keer of vaker
5. *Vindt u de Widex REAL een aanvulling op het al bestaande assortiment van Widex?*
☐ Ja
☐ Nee
6. *Wat vindt u van de prijs van de Widex REAL?*
☐ Laag geprijsd
☐ Zeer gunstig geprijsd
☐ Goed geprijsd
☐ Hoog geprijsd
7. *Wat vindt u van de prijs-kwaliteitverhouding van Widex REAL?*
☐ Lage prijs-kwaliteitverhouding
☐ Goede prijs-kwaliteitverhouding
☐ Hoge prijs-kwaliteitverhouding
8. *Als u de Widex REAL een cijfer mocht geven voor haar uiterlijke kenmerken welk cijfer zal dit dan zijn op een schaal van 1 tot 5? (1 zeer slecht – 5 zeer goed)*
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
9. *Wat vindt u van de fijnregelingsmogelijkheden in de software van Compass voor de Widex REAL?*
☐ Fijnregelingsmogelijkheden zijn goed voor dit segment
☐ Fijnregelingsmogelijkheden zijn te eenvoudig voor dit segment
☐ Fijnregelingsmogelijkheden zijn te uitgebreid voor dit segment
10. *Zijn er in uw ogen al veel producten zoals de Widex REAL?*
☐ Ja
☐ Nee

11. Welke hoortoestellen zijn in uw ogen de drie meest directe concurrenten qua prijs en afstelling van de Widex REAL? (merk en type)
- 1.
 - 2.
 - 3.
12. Kiest u tegenwoordig vaker voor een Widex REAL in plaats van een ander Widex hoortoestel?
- ☐ Ja, voorheen koos ik voor een Widex Bravo
- ☐ Ja, voorheen koos ik voor een Widex Bravissimo
- ☐ Ja, voorheen koos ik voor een Widex Flash
- ☐ Ja, voorheen koos ik voor een Widex AIKIA
- ☐ Nee
13. Zijn er ook aanpastechnische verschillen waardoor de keuze in het voordeel van de Widex REAL valt ten opzichte van een ander Widex hoortoestel?
- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga verder met vraag 15
14. Zo ja, Welke verschillen en ten opzichte van welk type?
- 1.
 - 2.
 - 3.
15. Bent u met de Widex REAL tevreden als toekomstige vervanger van de Widex Bravissimo
- ☐ Ja
- ☐ Nee
16. Komen er tegenwoordig vaak klanten in uw winkel die al een bepaalde voorkeur hebben voor een toestel wanneer ze informatie van het internet gehaald hebben?
- ☐ Ja
- ☐ Nee, ga verder naar vraag 18
17. Zo ja, Welk(e) merk(en)? (u mag meerdere vakjes aanvinken)
- ☐ Widex
- ☐ GN Resound
- ☐ Oticon
- ☒ Phonak
- ☐ Siemens
- ☐ Anders namelijk,
18. In welke mate bent u als audicien bepalend bij de keuze van een hoortoestel?
- ☐ De audicien bepaalt volledig welk hoortoestel de consument koopt
- ☐ De audicien bepaalt grotendeels welk hoortoestel de consument koopt
- ☐ De audicien en de consument bepalen samen welk hoortoestel de consument koopt
- ☐ De consument bepaalt grotendeels zelf welk hoortoestel zij koopt
- ☐ De consument bepaalt volledig zelf welk hoortoestel zij koopt
19. Heeft u nog opmerkingen?

8.3 Uitwerkingen enquête

Hoe vaak Widex REAL aangepast?			
1-3 keer	9		
4-6 keer	10		
7-9 keer	2		
10 keer of vaker	8		
Widex REAL aanvulling op assortiment?			
Ja	26		
Nee	2		
Prijs Widex REAL?			
Laag geprijsd	1		
Zeer gunstig geprijsd	13		
Goed geprijsd	15		
Hoog geprijsd	1		
Prijs-kwaliteitsverhouding?			
Laag	2		
Goed	25		
Hoog	3		
Cijfer uiterlijke kenmerken?			
Zeer slecht			
Slecht	3		
Gemiddeld	8		
Goed	19		
Zeer Goed			
Fijnregelingsmogelijkheden?			
Eenvoudig	11		
Goed	19		
Uitgebreid			

Widex REAL/alternatief

REAL	11		
Bravo	7		
Bravissimo	10		
Flash	10		
AIKIA			

Concurrenten Widex REAL?

Audio Service Riva	3		
Beltone Change	8		
Bernafone Avanti	3		
Oticon Fego	3		
Oticon Hit	14		
Phonak Certena	4		
Phonak Extra	3		
Phonak Una	7		
Resound Ziga	4		
Unitron Next	3		

Tevreden met REAL als vervanger Bravissimo

Ja	28		
Nee	2		

Wie is bepalend bij keuze van een hoortoestel?

Audicien volledig			
Audicien grotendeels	8		
Beide	19		
Consument grotendeels			
Consument volledig			

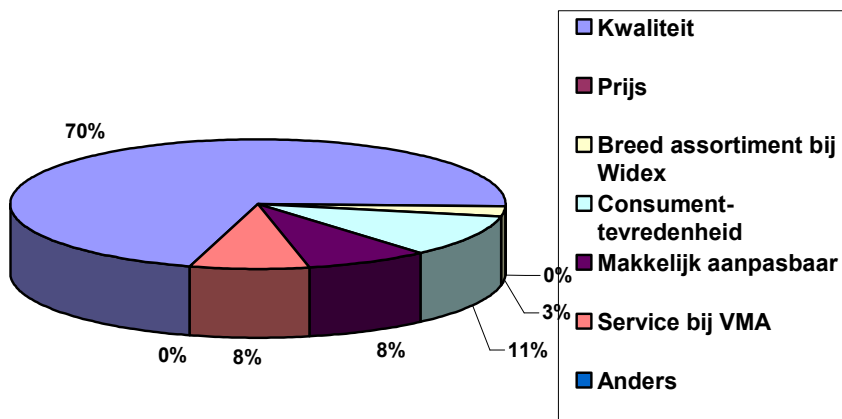
8.4 Enquête VMA

Deze resultaten waren al reeds in het bezit van VMA.

Verantwoording Enquête

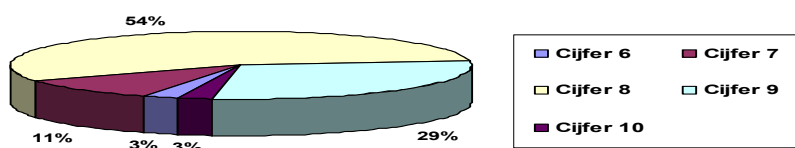
Alle zelfstandige audiciens die Veenhuis Medical Audio B.V. als afnemers heeft zijn geselecteerd voor deze enquête. In totaal waren dit 87 audiciens. 62 audiciens hebben meegedaan aan de enquête. Dit geeft een respons van 71%

Wat zijn de redenen voor u om voor het merk WIDEX te kiezen?

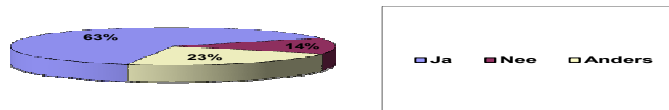


Vraag

Als u Veenhuis Medical Audio B.V. als bedrijf een cijfer mag geven van 1-10...welk cijfer zou u dan geven?



Vraag
Werkt u met enige regelmaat met Widex?



Vraag
Zo ja: Wat zijn de redenen voor u om voor het merk WIDEX te kiezen?

