

Vernieuwing in concurrentiekracht

Dierenspecialzaken geven het goede voorbeeld



Colofon

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze rapportage is in opdracht van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) uitgevoerd door drs. W.V.M. van Rijt-Veltman, drs. N.J. Sipma en drs. F. Pleijster van EIM. Het onderzoek is begeleid door L. Boogaard en R. Bronkhorst van Dibevo en M. de Graaf van het HBD.

Het rapport 'Vernieuwing in concurrentiekracht. Dierenspecialzaken geven het goede voorbeeld.' is een uitgave van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD), samengesteld op initiatief van Dibevo.

Als sectorinstituut ondersteunt het HBD de gehele detailhandel. Het HBD vervult een functie als kenniscentrum; maakt maatschappelijke ontwikkelingen en overheidsbeleid helder en hanteerbaar en stimuleert de professionaliteit in de sector.

In het HBD werken samen: MKB-Nederland, Centrale Vereniging voor de Ambulante Handel (CVAH), FNV Bondgenoten en CNV Dienstenbond.

Dit rapport en andere publicaties van het HBD zijn te bestellen:

- * via internet: www.hbd.nl/publicaties als download gratis en als printversie € 7,50, exclusief BTW en exclusief € 2,75 administratie- en verzendkosten
- * per e-mail: bestel@hbd.nl
- * per fax: HBD-bestelservice: 070 338 57 11
- * telefonisch: bij de gratis HBD-bestellijn: 0800 023 0205

Een overzicht van alle HBD-publicaties is te vinden op www.hbd.nl.

Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Nieuwe Parklaan 72 – 74

Postbus 90703

2509 LS Den Haag

T 070 338 56 00

F 070 338 57 11

E info@hbd.nl

I www.hbd.nl

Den Haag, december 2005

Copyright © 2005 Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Het HBD hecht veel belang aan de verspreiding van kennis over de detailhandel. U mag dan ook gedeelten uit deze publicatie overnemen, mits met bronvermelding. Het integraal reproduceren van de inhoud van deze publicatie is echter alleen toegestaan met schriftelijke toestemming van het HBD.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Het belang van concurrentievernieuwing	9
2.1	Marktomstandigheden	9
2.2	Voorbeelden van innovatie	12
3	Rob's Beestenboel: totaaloplosser en digitale marktverruimer	15
3.1	Profiel van de onderneming	15
3.2	Omgeving	15
3.3	Marketing/Klant	16
3.4	Bedrijfsorganisatie	17
3.5	Nieuw elan	17
4	Dierenspeciaalzaak Bomers: grootst in meters en mogelijkheden	19
4.1	Profiel van de onderneming	19
4.2	Omgeving	19
4.3	Marketing/Klant	20
4.4	Bedrijfsorganisatie	21
4.5	Nieuw elan	22
5	Rentenaar: gespecialiseerde filialisering	23
5.1	Profiel van de onderneming	23
5.2	Omgeving	23
5.3	Marketing/Klant	24
5.4	Bedrijfsorganisatie	25
5.5	Nieuw elan	25
6	De Oostermolen: resultaatgericht ondernemen	27
6.1	Profiel van de onderneming	27
6.2	Omgeving	27
6.3	Marketing/Klant	28
6.4	Bedrijfsorganisatie	28
6.5	Nieuw elan	29
7	Faunaland Hoodie: de klant verleiden	31
7.1	Profiel van de onderneming	31
7.2	Omgeving	31
7.3	Marketing/Klant	32
7.4	Bedrijfsorganisatie	33
7.5	Nieuw elan	33

8	Dierenland Luto: scherp selectiebeleid in prijs en kwaliteit	35
8.1	Profiel van de onderneming	35
8.2	Omgeving	35
8.3	Marketing/Klant	36
8.4	Bedrijfsorganisatie	37
8.5	Nieuw elan	37
9	Slotsom	39

1 Inleiding

Aanleiding

De brancheorganisatie Dibevo streeft er continu naar de kwaliteit van de dierspecialzaken op een hoger peil te brengen. In dat kader is in 2001 onder andere in opdracht van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) en op initiatief van Dibevo het onderzoek 'De dibevokaart' uitgevoerd. Een van de aanbevelingen uit dat onderzoek is dat de dierspecialzaken moeten werken aan een versterking van hun onderscheidend vermogen ten opzichte van aanbieders als bouwmarkten en supermarkten, en aan een verdere verhoging van de efficiëntie in hun bedrijfsvoering. Op verschillende wijze heeft Dibevo de resultaten van het onderzoek onder de aandacht van de dierspecialzaken gebracht.

Als vervolg op 'De dibevokaart' wil Dibevo de kennisoverdracht aan de dierspecialzaken uitbouwen en de profilering van de dierspecialzaken versterken door de aandacht te vestigen op goed functionerende ondernemingen in de branche. De werkwijze en resultaten van deze ondernemingen kunnen een praktische kwalitatieve benchmark vormen voor de dierspecialzaken om de aanpak van het eigen bedrijf aan te toetsen. Daarom heeft EIM in de tweede helft van 2005 in opdracht van het HBD voor Dibevo 6 'good practices' in kaart gebracht.

'Good practices'

De 'good practices' zijn zoals de naam al aangeeft beschrijvingen van dierspecialzaken die het goede voorbeeld geven. Individuele ondernemers in de branche kunnen hieraan een goed vergelijkingskader ontleen voor de beoordeling van de eigen bedrijfsaanpak. De voorbeelden kunnen hen inspireren en stimuleren tot acties.

De 'good practices' zijn uiteraard geen blauwdrukken: ieder bedrijf heeft immers zijn eigen omgeving, zijn eigen historische achtergrond en zijn eigen kracht. Al deze bijzonderheden komen in de beschrijvingen naar voren. De beschrijvingen tezamen tonen een range aan mogelijkheden voor dierspecialzaken om werkelijk 'speciaal' te zijn.

De voorbeeldbedrijven hebben met elkaar gemeen dat bij hen een ondernemer aan het roer staat, die voortdurend vernieuwingen doorvoert. Vernieuwingen die nodig zijn om de concurrentie de loef af te steken en de klanten voor zich te (blijven) winnen. Innovatie is dan ook de rode draad door dit rapport waarin de 'good practices' zijn vastgelegd. Tenslotte moet opgemerkt worden dat in werkelijkheid het aantal voorbeeldbedrijven binnen de dierenbranche en daarmee de range aan mogelijkheden om 'speciaal' te zijn veel groter is dan hier gepresenteerd.

Beoordeling

Wanneer is nu sprake van een goed voorbeeld of niet? Met andere woorden aan welke criteria moesten de betreffende bedrijven voldoen en hoe heeft de toetsing aan deze criteria plaatsgevonden?

Selectiecriteria waren onder andere: voortdurende vernieuwing, bijzondere toevoegingen aan assortiment en/of dienstverlening, bereikte efficiency in bedrijfsprocessen, bedrijfsresultaten die boven het branchegemiddelde uitstijgen, succesvolle partnershiping en andere opvallendheden. Daarnaast was een variatie in de 6 voorbeelden gewenst met het oog op de formule, de formulesamenwerking, bedrijfsomvang en type locatie. In overleg met Dibevo is de selectie tot stand gekomen.

De feitelijke beoordeling van de bedrijven is opgehangen aan de kapstok 'Omgeving, Marketing/klant en Bedrijfsorganisatie':

- Omgeving betreft de locatie, het verzorgingsgebied en de positionering van het bedrijf ten opzichte van zijn concurrenten in het verzorgingsgebied.
- Marketing/klant betreft de marktbenadering van het bedrijf richting klant (assortiment, dienstverlening, prijsstelling, promotie, presentatie en personeel).
- Bedrijfsorganisatie betreft de interne organisatie en financieel-economische performance van het bedrijf.

Deze beoordeling is uitsluitend gebaseerd op de verkregen informatie uit de interviews met de betrokken ondernemers.

Leeswijzer

Het rapport '*Vernieuwing in concurrentie kracht, Dierenspecialzaken geven het goede voorbeeld*' beschrijft de zes 'good practices' in afzonderlijke hoofdstukken (hoofdstuk 3 t/m 8). Deze hoofdstukken zijn uniform van opzet en laten zien: het profiel van de onderneming, de omgeving, de marketing/klant en de bedrijfsorganisatie. Zij sluiten af met het toekomstbeeld en het unieke onderscheidende vermogen.

Maar voordat de voorbeeldbedrijven hun werkwijze en succes laten zien, wordt een totaalbeeld gegeven van de bedrijven in relatie tot de branchesituatie en de profileringmogelijkheden voor dierenspecialzaken (hoofdstuk 2). Tot slot geeft hoofdstuk 9 een overzicht van succesvolle koersen voor de dierenspecialzaak.

2 Het belang van concurrentievernieuwing

2.1 Marktomstandigheden

De marktomstandigheden waarin de dierenspecialisten verkeren, bepalen mede welke positie zij in kunnen nemen temidden van hun collega's en concurrenten. Factoren die van invloed zijn op die marktomstandigheden zijn het koopgedrag van de consument, de performance van de dierenspecialisten en het concurrentiebeeld. Deze factoren worden hieronder kort toegelicht.

2.1.1 *Koopgedrag consument*

In 2004 bedroegen de consumptieve bestedingen aan diervoeding, dieren en dierbenodigdheden circa € 1.203 miljoen inclusief BTW. Bijna de helft hiervan betreft diervoeding. Ten opzichte van 2003 heeft de Nederlandse consument nu 5% meer uitgegeven. De dibevo-markt is hiermee een van de weinige consumentgerichte markten die in het afgelopen jaar in omvang is toegenomen. De slechte economische situatie in 2001-2004 heeft er blijkbaar niet toe geleid, dat consumenten bezuinigen op hun huisdieren¹. De geconstateerde marktgroei is onder andere toe te schrijven aan de toename van het aantal honden en katten in ons land. In 2004 steeg het aantal honden met 4,2% tot 1,76 miljoen en het aantal katten met 5% tot 3,3 miljoen; in de jaren daarvoor nam de huisdierenpopulatie minder snel toe. Een verklaring voor de groei in 2004 ligt volgens de NVG in het feit dat meer puppy's en kittens een baas hebben gevonden en dat de huisdieren gemiddeld ouder worden².

Maatschappelijke trends die van invloed zijn op het koopgedrag van de consument in de dibevo-markt, zijn onder meer de verkleining van de huishoudens en de grotere arbeidsparticipatie van vrouwen. Deze trends leiden tot een verschuiving in het huisdierenbezit (meer katten en andere dieren die aansluiten op het leefpatroon van de moderne consument) én tot een verschuiving in aankoopkanalen: concentratie van aankopen in bijvoorbeeld de supermarkt én een groei van het thuiswinkelen via internet. In de eerste helft van 2005 is het online-winkelen met 36% gestegen; in 2004 bedroeg dit percentage eveneens 36%³. In vergelijking met de totale detailhandelsomzet is de internetomzet echter nog zeer beperkt: 2,3%. Veel internetwinkels zijn gelieerd aan een fysieke winkel; zij vormen een extra afzetkanaal voor de betrokken winkelier. Voor een overzicht van consumententrends die de dibevo-markt raken, wordt verwezen naar De Dibevo-kaart⁴.

Van de consumptieve bestedingen aan diervoeding, dieren en dierbenodigdheden in 2004 kwam 41% terecht bij de dierenspecialisten en tuincentra, 29% bij de supermarkten, 22% bij aanbieders buiten de detailhandel (w.o. boeren) en 8% bij marktkooplieden, postorderbedrijven en andere winkels⁵. Tot deze laatste categorie behoren ook de snelgroeïende internetwinkels.

¹ Bron: Branches in detail online Dierenspecialisten. HBD, 2005.

² Bron: NOM - Doelgroep Monitor, nov. 03-okt. 04, TNS NIPO.

³ Bron: Blauw Research, Thuiswinkel.org, april 2005

⁴ Bron: De Dibevo-kaart, Concurrentieprofiel 2000-2005. HBD, 2001.

⁵ Bron: HBD Bestedingen & Marktaandeelen, 2005.

2.1.2 Performance dierenspecialzaken¹

De ruim 1.500 dierenspecialzaken in Nederland zagen in 2004 hun gezamenlijke omzet met ruim 11% ten opzichte van 2003 teruglopen. In 2003 hadden zij bijna 4% ten opzichte van het jaar daarvoor verloren. Hiermee is de omzetontwikkeling van de dierenspecialzaken in de periode 2000-2004 slechter dan bij de andere non-foodzaken en bij de detailhandel als geheel. De totale brancheomzet bedroeg vorig jaar € 357 miljoen exclusief BTW. Het Dibevo-detaillistenpanel laat een positiever beeld zien dan deze CBS-cijfers over de totale branche. In 2004 moesten de panelleden met een omzetzaling van 'slechts' 2,5% ten opzichte van 2003 incasseren. Hieruit blijkt dat er ook dierenspecialzaken zijn, die qua omzet beter presteren en minder merken van een 'concurrentie-minnende' consument.

De meeste dierenspecialzaken konden in 2004 hun brutowinstpercentage op peil houden. Voor een deel van hen is dit te danken aan de inkoopfaciliteit van de commerciële organisatie, waarbij zij zijn aangesloten (inkopen tegen scherpere condities als gevolg van schaalgrootte). De nettowinst lag echter onder druk doordat de kostenstijgingen nauwelijks konden worden doorberekend aan de klant. Daarvoor is de prijsconcurrentie met de supermarkten en andere grootschalige aanbieders te groot.

In tabel 1 staan kengetallen weergegeven voor de totale dibevobranche.

tabel 1 Kengetallen dierenspecialzaken, 2004 (exclusief BTW)

<i>kengetal</i>	<i>gemiddelde voor hele branche</i>
netto-omzet	€ 296.800
omzet per m ² winkelvloeroppervlakte (wvo)	€ 1.870
omzet per FTE (op de loonlijst)	€ 199.135
brutowinstmarge	37% van de omzet
bedrijfsresultaat voor belasting	8% van de omzet
omzetsnelheid	3.4

Bron: HBD, Branches in detail Dierenspecialzaken.

Confrontatie tussen de ontwikkeling van de consumptieve bestedingen (+5% in 2004 ten opzichte van 2003) en de ontwikkeling van de omzet van de dierenspecialzaken (-11% in 2004 ten opzichte van 2003) laat een groot gat zien. Dat gat toont aan dat de concurrentie buiten de dibevobranche aan terrein wint en dat de noodzaak voor dierenspecialzaken om zich te wapenen in de concurrentiestrijd nu zeer groot is. En dat kan alleen door innoveren en versterken van de eigen kracht.

2.1.3 Innoverend concurreren

Een groot deel van de markt is dus in handen van de concurrentie. 'In de nabije toekomst *'kunnen tuincentra, agrarische winkels (onder andere Welkoop) en bouwmarkten een flink marktaandeel winnen. Doordat de huisdierafdelingen zullen uitbreiden, ontstaan (met name in de tuincentra en agrarische winkels) echte shop-in-the-*

¹ Bron: Branches in detail online Dierenspecialzaken. HBD, 2005.

shopconcepten.', aldus een passage uit de Dibevo-kaart in 2001. Dat dit proces zich inderdaad voltrekt, is inmiddels gebleken. Sterker nog, de bouwmarkten hebben inmiddels ook een duidelijke verschuiving gemaakt naar een breder assortiment - tegen dezelfde lage prijs- en zijn dicht tegen de tuincentra aan komen te liggen.

'Naar verwachting zal het huisdierassortiment in de supermarkten over vijf jaar nog steeds hoofdzakelijk uit huisdiervoeding bestaan. Alleen zal het premiumsegment nu ook via dit kanaal te verkrijgen zijn.' Ook dit blijkt nu de werkelijkheid te zijn. Deze concurrenten hebben het voordeel van schaalgrootte en efficiency (scherpe prijs), maar profiteren ook van hun one-stop-shopping concept dat aansluit op de toenemende wens tot aankoopconcentratie bij de consument. Zij hanteren de concurrentiestrategie van kostleiderschap en zullen hun smalle assortiment uitbreiden.

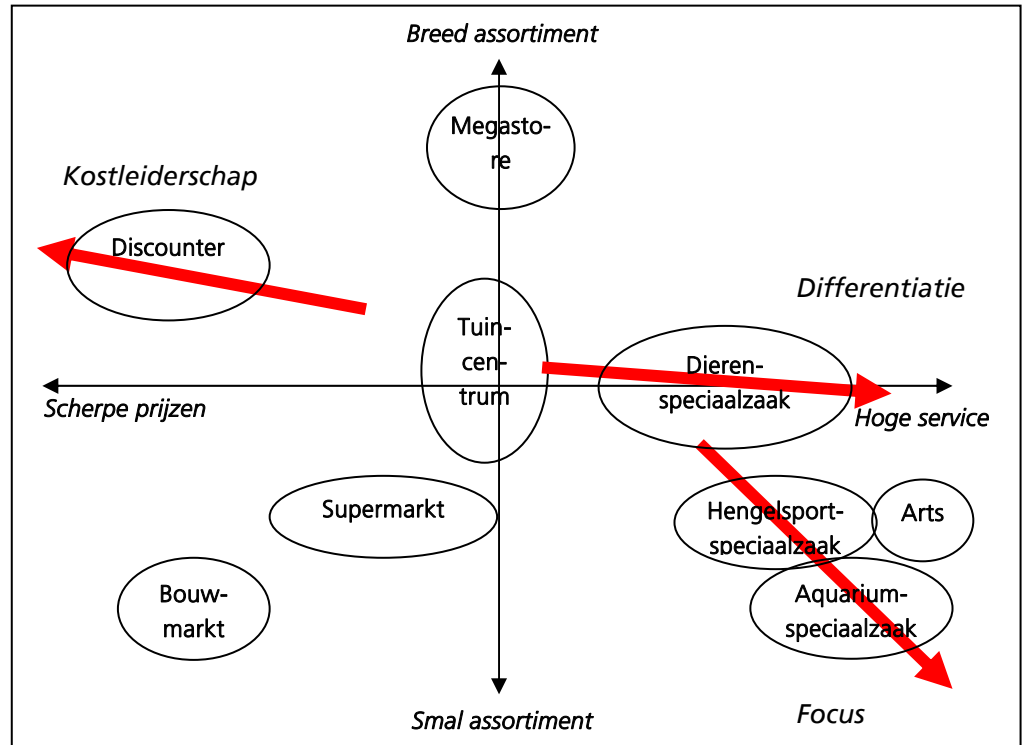
Een andere ontwikkeling die van invloed is op de concurrentiestructuur van de dieren-speciaalzaken in de komende jaren is het toenemende aanbod van internetwinkels, met name binnen het segment diervoeding. Een snelle blik op www.dieren-voeding.pagina.nl is voldoende om een indruk te krijgen van het brede scala aan dierenwebwinkels op dit moment. Veel detaillisten hebben de neiging om in eerste instantie de webwinkels als een bedreiging te zien, maar deze ontwikkeling kan juist (ook) veel kansen bieden.

Voor de kleinschaliger dieren-speciaalzaken is het daarom van cruciaal belang om een eigen concurrentiestrategie te volgen en in te spelen op het voortdurend veranderende krachtenveld. De Dibevo-kaart geeft drie manieren waarop dieren-speciaalzaken kunnen concurreren met de genoemde 'branchevreemde' aanbieders:

- *focus*: strategie gericht op een specifieke groep afnemers;
- *differentiatie*: onderscheidend vermogen ten opzichte van concurrenten kweken, bijvoorbeeld door aanbieden van kwaliteit, synergie, et cetera;
- *kostleiderschap*: strategie van prijsconcurrentie op basis van het omlaag brengen van de kosten.

Een deel van de dieren-speciaalzaken richt zich in toenemende mate op kwaliteit en service richting geselecteerde afnemersgroepen (differentiatie). Hiermee kunnen ondernemers toegevoegde waarde leveren en daarmee een verhoging van de brutowinstmarge realiseren. De meest vergaande vorm hiervan is die van de superspecialist als bijvoorbeeld de aquariumspeciaalzaak en hengelsportspeciaalzaak (focus). De ondernemer zal steeds richting moeten geven aan zijn assortiment. Doordat de concurrentieomstandigheden continu veranderen moet de ondernemer strategische keuzes blijven maken omtrent de diepte en breedte van zijn assortiment. Vernieuwing in concurrentiekracht! In figuur 1 staat een en ander weergegeven.

figuur 1 Concurrentiebeeld 2001-2005



Bron: De Dibevo-kaart. Concurrentieprofiel 2000-2005. (HBD, 2001).

Een concurrentieveld in beweging: Grootschalige aanbieders worden sterker, blijven prijstechnisch aantrekkelijk en winnen qua assortimentskeuze aan charme. Dierenspecialzaken manoeuvreren met velen in het servicesegment als specialist of allrounder en alles wat daar tussen zit. Maar het is nu zaak om een duidelijke keuze te maken!

2.2 Voorbeelden van innovatie

Uit het voorafgaande mag duidelijk zijn dat een krachtig concurrentieprofiel essentieel is om in de toekomst als dierenspecialzaak te opereren. De dreiging vanuit de grootschalige aanbieders (supermarkten, tuincentra, agrarische winkels, bouwmarkten) is groot en richt zich juist op een zeer belangrijk marktsegment: de diervoeding. Op dit marktsegment wordt de helft van de omzet gegenereerd. In een situatie waarin de algemene kosten stijgen en de consument toch voorzichtig is met geld uitgeven, kan die concurrentie hard aankomen en toeslaan.

De noodzaak om als ondernemer te onderscheiden ten opzichte van de concurrenten en collega's, is groter dan ooit. Het creëren van concurrentiekracht of -voordeel is één ding, maar om die kracht te behouden is een tweede. En daar gaat het juist om! Het continu vernieuwen van je concurrentiekracht.

Het continu vernieuwen van je concurrentiekracht. We zien dit ook bij de zes voorbeeldbedrijven, die in de volgende hoofdstukken één voor één het goede voorbeeld geven:

- Rob's Beestenboel in Wijk bij Duurstede;

- Dierenspecialzaak Bomers in Groenlo;
- Rentenaar Dierenparadijs in de Zaanstreek, Heiloo, Uitgeest en Landsmeer;
- De Oostermolen in Nijkerk;
- Faunaland Hoodie in Waddinxveen;
- Dierenland Luto in Bedum.

3 Rob's Beestenboel: totaaloplosser en digitale marktverruimer

3.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van Rob's Beestenboel</i>	
start	De ondernemer is in 1991 gestart met een bestel- en bezorgdienst van dierenvoer vanuit een opslagruimte bij een boer. Al gauw werd dit avondwerk aangevuld met de verkoop op diverse warenmarkten. Kort daarna volgde de eerste winkel (40 m ²) die geleid werd door zijn vrouw. Dit is via bedrijfsuitbreidingen en –verhuizingen uitgegroeid tot wat het nu is.
type bedrijf	Dierenspecialzaak met een breed assortiment, inclusief trimsalon en hengelsport, gecombineerd met een dierenhotel (ook voor kleine huisdieren), hondenschool en webwinkel. De winkel is aangesloten bij Faunaland.
locatie en winkel	Direct aan het begin van het stadscentrum van Wijk bij Duurstede, tegenover een grote Albert Heijn. Iedereen die de plaats aandoet komt er langs. Het is een prachtig op zichzelf staand (huur-)pand in oude en sfeervolle bouwstijl, met ruime eigen parkeergelegenheid achterom.
doelgroep	Iedereen met huisdieren: niet de prijsskopers, maar de kwaliteitszoekers.
algemene bedrijfsfilosofie	Alles bieden wat met huisdieren en hun baasjes te maken heeft. Dus niet alleen verkoop, maar ook het vakantieadresje, de crèche, de uitlaatsdienst, de trimbeurt en de opvoedcursus voor puppy's. Kortom, het bieden van een totaaloplossing.
vernieuwingen	1991: start onderneming 1992: eerste winkel (40 m ² verkoopvloeroppervlakte) 1995: verhuizing naar groter en centraal gelegen pand (120 m ² verkoopvloeroppervlakte) 1996-2001: twee verbouwingen 2002: verhuizing naar huidige locatie (210 verkoopvloeroppervlakte) 2003: overname dierenpension 2004-2005: start internetverkoop

3.2 Omgeving

Verzorgingsgebied

Van de klanten is 90% afkomstig uit Wijk bij Duurstede (inclusief Cothen). Deze plaats telt ongeveer 8.000 woningen en 20.000 inwoners en vormt het primaire verzorgingsgebied van Rob's Beestenboel. Het secundaire verzorgingsgebied bestaat uit de omliggende kernen Langbroek, Werkhoven, Odijk, Amerongen en Leersum oftewel 'alles vanaf Bunnik'. Omdat de regio een zeer waterrijke omgeving is, exploiteert de ondernemer met succes een hengelsportafdeling.

Ligging en bereikbaarheid

Het is 'de eerste winkel van het centrum'. Er zijn veel passanten door de aanwezigheid van een grote AH-vestiging, diverse centrumwinkels en horecagelegenheden. De locatie is uitstekend bereikbaar per auto. Er zijn 16 parkeerplaatsen op eigen terrein (sinds dit gegeven is het bezorgen bij de klanten thuis flink afgenomen). Het is een sfeervolle omgeving: vestinggracht, kasteel en monumentale panden.

De ondernemer heeft heel bewust voor deze dure locatie gekozen. Het toekomstperspectief ervan is namelijk zeer gunstig. De gemeente gaat de omgeving namelijk verder verbeteren door onder andere toevoeging van woningbouw en wegomlegging. Er is concurrentie in het verzorgingsgebied aanwezig: een kleine en verouderde dierenwinkel met een eigen klantenkring (en 'voor de vergeten boodschappen') plus een vestiging van Welkoop en Discus. Daarnaast zijn er natuurlijk ook de supermarkten van wie het bedrijf concurrentie ondervindt.

3.3 Marketing/Klant



Doel van alle toegevoegde diensten aan het productassortiment is om de klantenkring te vergroten en de omzet van de winkel te verhogen, want dáár worden de inkomsten gegenereerd. Het vergroten van de klantenkring is ook het doel van de webshop. Uit klantgegevens blijkt dat dit doel inderdaad gehaald wordt en dat van een 'kannibalistisch' effect geen sprake is.

De ingezette koers naar een totaalplaatje lijkt zijn vruchten te gaan afwerpen. De winkel ontvangt ongeveer 1.000 klanten per week en de besteding per klant stijgt. Het dierenhotel is in de vakanties volgeboekt en buiten de vakanties half bezet.

De consument krijgt steeds meer de indruk van een goed en betrouwbaar bedrijf en het gevoel van 'daar wil ik bij zijn'.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment	Het assortiment bestaat qua omzet uit 40% diervoeding en 60% dierbenodigdheden en -accessoires, hengelsport en levende have (m.n. vijver- en tropische vissen, vogels en knaagdieren). Daarnaast is er een 1-meterpresentatie reptielen om de bezitters van deze dieren van dienst te kunnen zijn.
dienstaanbod	<ul style="list-style-type: none"> - Dierenhotel: biedt plaats voor 70 honden, 30 katten en tal van kleine huisdieren (konijnen, cavia's) in de vakanties - Hondenuitlaatservice en -crèche voor opvang buiten de vakanties - Hondenschool: gedrag- en opvoedcursussen voor honden - Trimsalon: geopend gedurende 20 uur per week - Overige diensten: konijnennagels knippen en vijverwatertesten op zaterdag, organisatie van viswedstrijd.
merkenbeleid	Premiummerken uit het hogere segment en huiskamer Faunaland. Via internet worden 6 merken (grootverpakking) hondenvoer aangeboden.
prijstelling	Service en kwaliteit staan voorop en daar hangt een passend prijskaartje aan. Vaste klanten met de Faunaland-pas krijgen 10% korting. De prijzen van de webshop liggen 10% lager dan in de winkel, maar is voor de internetklanten en winkelklanten in het bezit van een klantenpas gelijk (wat betreft grootverpakkingen).
promotie	Samenwerking van dierenverenigingen: een cadeautje van de winkel bij het slagen voor een cursus; organiseren van wedstrijden; opzoeken van free publicity Samenwerking met Faunaland: klantenkaarthouders ontvangen kwartaalblad Dier & Vriend, krijgen korting en kunnen sparen voor geschenken; folder van Faunaland; huisstijl.
presentatie	Boodschap: voor alles wat met uw dier(en) te maken heeft, kunt u bij ons terecht! Uitstraling: wees vrij om rond te kijken. Overzichtelijk ingerichte winkel met productgroepaanduidingen boven de gangpanelen, duidelijke prijs- en aanbiedingskaarten en kassa-unit met apotheek in het midden.

Kenmerken van de 'frontoffice'

personeel	In het bedrijf werken 8 personen (= 5 FTE's) tussen 25 en 40 jaar. De ondernemer heeft de vereiste (vak)diploma's voor detailhandel en pensionhouder. De medewerkers zijn geschoold in de dierenbranche met de juiste vakdiploma's. Twee medewerkers zijn paraveterinair opgeleid. Regelmatig werken stagiaires binnen het bedrijf. Er is een gediplomeerd hondentrimster in dienst. Alle werkenden worden zowel in de winkel als in het dierenhotel ingezet.
bijzonderheden	Goede en aantrekkelijke website. Via www.beestenboel.org kom je alle sites van het bedrijf tegen: Pet's discounter (webshop), Dijkzicht dierenhotel, Faunaland (winkel), Trimsalon en Dogcenter Kromme Rijn (hondenschool). Rob's Beestenboel is een goed voorbeeld van een bedrijf die het internet niet alleen als communicatiemedium goed benut, maar ook als verkoopkanaal.

3.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samenwerking

De ondernemer is van mening dat je tegenwoordig niet meer om commerciële samenwerking heen kan. Faunaland vindt hij het beste bij zijn bedrijf passen en wel om de volgende redenen. Ten eerste zijn de leden aandeelhouders van de BV (voorheen coöperatie), waardoor de winst terugvloeit naar de aangesloten ondernemers. Veel inkopen via de organisatie loont dus. Faunaland kijkt goed naar de lokale situaties en biedt de mogelijkheid om het eigen gezicht in tal van opzichten te behouden. Daarnaast biedt het partnership voordelen als gunstige inkoopprijs, automatiseringssysteem, herkenbare huisstijl en promotieondersteuning (waaronder een klantenpas en folder).

Resultaten

Bij dit bedrijf wordt een deel van de 'backoffice' dus bepaald door de samenwerking met Faunaland. Hierdoor wordt een hoge mate van efficiency en stabiliteit bereikt. Dit resulteert in brutowinst van circa 40% door de jaren heen. Mede hierdoor kan de ondernemer de relatief hoge huisvestingskosten (pand op toplocatie) en dito personeelskosten (hoog opgeleid) veroorloven. Beide ingrediënten zijn onmisbaar in de kwaliteitsformule van deze dierspecialzaak.

De webshop sec levert (nog) niet voldoende op om ervan te leven, maar het heeft wel de markt verruimd. Prijskopers kunnen nu ook bij Rob's Beestenboel terecht (en in aanraking komen met de andere onderdelen van het bedrijf) en hoeven niet meer hun toevlucht te vinden bij de supermarkten of tuincentra.

3.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld

De verwachtingen voor de toekomst zijn zeer positief. De verhuizing bleek een juiste keuze. De ontwikkeling naar een totaalplaatje is al ver gevorderd. Er staan nieuwe ideeën rondom winkel en website op stapel. Bovendien spelen de gemeentelijke bouwplannen de winkel in de kaart. Kortom, een flinke groeiverwachting.

Specifieke kracht

Het bedrijf scoort goed op kennis en klantgerichtheid, én op het totaalplaatje van mens en dier, aldus de ondernemer zelf. De specifieke kracht van Rob's Beestenboel ligt in de continue vernieuwing, in het grijpen van de kansen die zich voordoen, in risico's durven nemen en in het geloven in de eigen ondernemerscapaciteiten. De overname van het pension, de uitbreiding daarvan tot dierenopvang in brede zin van het woord, de verhuizing naar de toplocatie, de webshop: het zijn allemaal voorbeelden van vernieuwing in concurrentiekracht. Het is niet voor niets dat Rob's Beestenboel - tegen de brancheontwikkelingen in - goede resultaten boekt, steeds verder groeit en minder lijdt onder de groeiende concurrentie van derden.

Door zijn profilering als totaaloplosser en door zijn markt digitaal te verruimen maakt de ondernemer het verschil.

4 Dierenspecialzaak Bomers: grootst in meters en mogelijkheden

4.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van dierenspecialzaak Bomers</i>	
start	De ondernemer kon zijn oude beroep (installatiemonteur) niet meer uitoefenen en is door zijn hobby 'honden' in het hondentrimmen gerold. De hondentrimsalon die hij in 1989 opgericht had, is enkele jaren daarna uitgebreid met verkoop van diervoer- en -benodigdheden. Een zeer lange zoektocht leidde naar de huidige locatie die de weg vrij maakte naar de groei van het bedrijf tot een 'all service center'.
type bedrijf	Grootschalige dierenspecialzaak en hengelsportzaak met een agrarisch karakter, een breed en diep assortiment in alles, in combinatie met een dierenartspraktijk.
locatie en winkel	Het pand (een voormalig garagebedrijf) van 2.200 m ² b.v.o. ligt aan de aanvoerweg naar het centrum van Groenlo (1 km verderop). Uitstekend zichtbaar door de enorme breedte van de pui, en goed bereikbaar met parkeerplaatsen voor de deur. Aangrenzend is een bouwbedrijf gevestigd (hal van 110 x 29 meter), dat in de toekomst door de gemeente uitgeplaatst zal worden.
doelgroep	Iedere huisdierbezitter die het beste met zijn of haar dier(en) voor heeft.
algemene bedrijfsfilosofie	Het welzijn van dieren staat centraal (kwaliteit!). Zo levert de onderneming alleen zelfgefokte konijnen en cavia's en zelfgekweekte koikarpers, om gezondheidsproblemen te voorkomen. Service naar de klant is het hoogste goed, en advies is essentieel: elk dier het juist kooitje en het juiste voedsel.
vernieuwingen	1989: start trimsalon 1994: uitgebreid als dierenspecialzaak 1995-2003: groei 2004: verhuizing naar huidige locatie; start exploitatie van grootschalige formule; overname hengelsportspecialzaak; samenwerking met dierenartspraktijk.

4.2 Omgeving

Verzorgingsgebied

Het primaire verzorgingsgebied omvat de plaatsen Groenlo, Ruurlo, Varseveld, Zutphen en Haalte. Een indicator voor de omvang van het primaire verzorgingsgebied is de oplage van de eigen informatiekraan: 52.000 en binnenkort 60.000 stuks. Het secundaire verzorgingsgebied is veel groter, waaronder Enschede en een aantal grenslocaties in Duitsland. De hengelsportafdeling heeft een landelijk verzorgingsgebied; het is een van de 5 á 6 grootste hengelsportzaken in ons land. Gunstige bijkomstigheid van deze locatie is het feit dat de regio jaarlijks ongeveer 9.000 campinggasten verwelkomt. Zij nemen veelal de hond mee en doen Bomers als aankoopplaats aan.

Ligging en bereikbaarheid

Direct vanaf de N18 kom je op de aanvoerweg naar het centrum, waar Bomers aan de linkerkant gelegen is. Van de klanten komt 85 á 90% per auto en parkeren is geen

probleem. De locatie sluit dus goed aan bij de regionale functie van het bedrijf. De herkenbaarheid van het pand wordt binnenkort verbeterd: de entree wordt verbreed en de dichte garagedeuren bij de hengelsportafdeling worden vervangen door glas. Hierdoor wordt niet alleen de etalage vergroot, maar wordt ook meer eenheid verkregen.

In het groeiproces van het bedrijf speelt de gemeente een grote rol. Zo heeft het vinden van een geschikt pand door wetten, regels en procedures erg lang geduurd (in totaal 28 adressen bekeken) en is de maximale verkoopruimte aan banden gelegd: Bomers mag de 1.500 m² niet overschrijden. Verder zal de gemeente een rol spelen in de te verwachten verhuizing van het aangrenzende bouwbedrijf, de eventuele (gewenste) overname ervan door Bomers en de bestemming die erop rust.

Bomers ervaart weinig concurrentie van gespecialiseerde aanbieders. Er zijn een paar dierenspecialzaken in de omliggende plaatsen, maar die bedienen hun eigen (vaste) doelgroep.

4.3 Marketing/Klant



Alle marketingactiviteiten van Bomers hebben tot doel:

- een beeld bij de consument te vormen van 'dierenwelzijn, serieus vakmanschap, kwaliteit en vertrouwen';
- de drempel van de dierenspecialzaak zo laag mogelijk te maken;
- klanten van de ene afdeling ook klanten van de andere afdelingen te maken;
- bekendheid te krijgen van het adres in de regio waar letterlijk alles te krijgen is.

In dit licht moet niet alleen de samenwerking met de dierenartspraktijk gezien worden, maar ook het streven naar maximale keuze per afdeling ('specialzaken onder één dak'), de eigen fokkerij/kwekerij, de informatiekraan in plaats van de reclamefolder, en het gemis van een eigen trimsalon.

Per week ontvangt Bomers 1.650 á 1.900 klanten. Het gemiddelde bonbedrag is € 40,-. Nieuwe klanten bezoeken eerst één afdeling en als ze vaker komen bezoeken ze ook de andere afdelingen. Een bezoek aan de dierenarts gaat bijvoorbeeld vaak gepaard met het meenemen van een bloemetje voor thuis. Dit feitelijke gedrag leidt de ondernemer af uit de grote hoeveelheid managementinformatie die de elektronische klantenpas hem biedt. Die informatie geeft hem ook de gelegenheid om gerichte mailings de deur uit te doen. Heb je als klant bijvoorbeeld verschillende soorten huisdieren en kom je alleen voor een bepaald soort voer in de winkel, dan wordt je gewezen op het voer voor de andere dieren en het gemak van one-stop-shopping.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment Het assortiment van de dierenafdeling bestaat uit konijnen en cavia's uit eigen fokkerij, alles op vijvergebied (w.o. eigen koikarperkweek), tal van vogels en zeer veel meters diervoeding (ook pluimveevoer), accessoires en verzorgingsartikelen. Het assortiment van de hengelsportafdeling is compleet. Het assortiment bloemen en planten is beperkt in verhouding tot de andere afdelingen. Omdat een groot deel van de levende have eigen fok/kweek is, kan het zijn dat in bepaalde periode geen aanbod aanwezig is. De consument accepteert dit en anticipeert hierop door lang van tevoren te bestellen (kwaliteit boven snelheid). Bomers wil dit jaar op een omzetverhouding van 50% dieren en 50% hengelsport uitkomen.

dienstaanbod Er is een dierenartspraktijk in het pand (samenwerkingsverband) met een doorloop naar de winkel. De jonge konijnen worden hier geënt en de consument krijgt een entingsboekje mee. Ook wordt er veel naar elkaar doorverwezen: de dierenartsprak-

Kenmerken van de 'frontoffice'

	<p>tijk verkoopt alleen medicinale diervoeding en de winkel de gewone voeding.</p> <p>Een extra dienstverlening ten aanzien van de hengelsportverkoop is de eigen bouw en reparatie van hengels.</p> <p>Verder geldt dat service voorop staat, ongeacht voor welk bedrag de klant koopt. Ook is er een spreekuur voor klanten op de vrijdagavond.</p>
merkenbeleid	<p>De belangrijkste merken (van laag tot hoog) zijn in huis, maar de ondernemer laat zich niet dwingen door leveranciers om bepaalde merken en soorten op te nemen omdat ze landelijk nummer 1 zijn. Hij weet de klanten te overtuigen van een goed alternatief. Er wordt ook wel nabesteld op verzoek van de klant, maar niet in de kleine verpakkingen.</p> <p>Daarnaast heeft Bomers een eigen huismerk voer, bedoeld om meer marge te maken. Vanwege de schaalgrootte van zijn bedrijf kan hij goedkoop inkopen via Pets Support.</p>
prijstelling	<p>De prijsrange is compleet van laag naar hoog, maar discountprijzen kent de winkel niet. Voorheen werkt de ondernemer met variabele kortingen, maar tegenwoordig geldt er één prijs voor iedereen. Vaste klanten i.e. houders van de Bomers-klantenpas krijgen korting.</p>
promotie	<p>Een belangrijk instrument is de eigen Dierenkrant die 3 keer per jaar als informatie-magazine verspreid wordt. Doel hiervan is om de naamsbekendheid te vergroten en vooral om professionaliteit uit te stralen. Dierenverenigingen krijgen van Bomers een halve pagina in ruil voor 4 aan te brengen adverteerders. Andere promotionele instrumenten zijn de eigen klantenpas en het (mede)organiseren vanierendagen/-keuringen.</p>
presentatie	<p>Boodschap: Wilt u het beste voor uw dier, bezoek dan dit adres. Voor uw hengelsport hebben wij alle spullen in huis; hebben wij het niet, dan maken wij het voor u. De uitstraling van de winkel is er een van kwaliteit, professionaliteit, maar ook van vrijheid en laagdrempeligheid. Het is een nette, schone en overzichtelijk ingerichte winkel met wegwijzers en weinig van het assortiment afleidende elementen.</p>
personeel	<p>In de winkel zijn 5 fulltime krachten werkzaam. De ondernemer zelf heeft de opleiding hondentrimmen en staat hoofdzakelijk op de dierenafdeling (naast zijn vrouw en nog een medewerker). Er is een medewerker die fulltime op de hengelsportafdeling staat, plus een medewerker die dit combineert met de dierenafdeling (m.n. in de winterperiode). Zij waren al werkzaam bij de overgenomen hengelsportzaak. De ondernemer heeft zichzelf de hengelbouw en -reparatie eigen gemaakt.</p>
bijzonderheden	<ul style="list-style-type: none">– De samenwerking met de zelfstandige dierenartspraktijk onder één dak.– Het ontbreken van een trimsalon. De ondernemer wil dit al lange tijd toevoegen aan zijn formule, maar het probleem is om een trimmer te vinden die voldoet aan de hoge kwaliteitseisen van Bomers.

4.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samenwerking

De dierenpeciaalzaak is niet aangesloten bij een van de commerciële samenwerkingsverbanden in de branche. De ondernemer heeft het wel ooit overwogen, maar kwam na afweging van de voor- en nadelen tot de slotsom dat hij beter zelfstandig verder kan gaan. Een toegevoegde waarde voor zijn bedrijf is er niet, althans de voordelen wegen niet op tegen het contributiegeld. Ten eerste kan hij door zijn schaalgrootte ook zelfstandig gunstige inkoopcondities bedingen en hoeft hij zich niet te verplichten tot de afname van een bepaald assortiment. Ten tweede sluit een gezamenlijke promotiefolder

niet aan op zijn a-typische bedrijf, en dat geldt voor meer aspecten. Hiertegenover staat het nadeel dat Bomers de tijd en kosten van promotie (bijvoorbeeld folders en informatiekraant) niet kan delen en het helemaal zelf moet bekostigen. Dat neemt hij echter voor lief, omdat hij wel zijn hele bedrijf kan promoten en niet alleen het dierenassortiment.

Resultaten

Hoewel het bedrijf in deze hoedanigheid nog geen jaar operationeel is, staat het nu al vast dat dit een succes is. Enkele indicaties:

- De omzet is met 53% gestegen ten opzichte van de oude situatie, terwijl men op een groei van 20% had gerekend. De regionale functie trekt boven verwachting klanten en omzet aan.
- Het bonbedrag is gestegen van € 15,- naar € 40,-. Dit wordt verklaard door de regionale functie die veel kopers van grootverpakkingen (waaronder pluimveehouderijen en hondenkennels) met zich meegebracht heeft.
- De brutowinstmarge is van 35% naar 38% gegaan, mede dankzij het eigen merk voer (marge circa 35%) en het vergrote omzetaandeel van de hengelsport (47-48%).

4.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld

De verwachtingen voor de toekomst zijn zeer positief en getekend door groei. Wellicht dat de omzetgroei niet zo spectaculair zal zijn als in 2005, maar het bedrijf zal zeker boven het branchegemiddelde blijven presteren. De brutowinstmarge van 39% moet haalbaar zijn, mede omdat de voorraadadministratie nu volledig is geautomatiseerd en Bomers de prestaties per leverancier beter kan volgen. Plannen voor de toekomst zijn er volop: de trimsalon staat nog steeds op de verlanglijst, maar ook een verdere specialisatie, bijvoorbeeld in het assortiment dierenhuisvesting. Ook wil Bomers op termijn, wanneer het aangrenzende bouwbedrijf gaat verhuizen, de bedrijfshal overnemen en een totaal nieuw (leisure-)element aan zijn bedrijf willen toevoegen.

Specifieke kracht

De vernieuwende kracht van dierenspecialzaak Bomers. In relatief korte tijd wist de ondernemer van een lokale trimsalon een (boven-)regionale megastore te maken. Let wel, een megastore die uitblinkt in kwaliteit, service en deskundig advies. Elk onderdeel van het bedrijf is niet iets 'wat men er zomaar bij doet' (nevenactiviteit), maar is een specialisme op zich (hoofdactiviteit). Het samenspel van de onderdelen genereert veel traffic, geeft de consument een gevoel van kwaliteit en zorgt voor synergie-effect.

5 Rentenaar: gespecialiseerde filialisering

5.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van Rentenaar (Dierenparadijs)</i>	
start	<p>De ondernemer heeft 15 jaar geleden de onderneming overgenomen van zijn vader. Het betrof twee dierenspecialzaken (één in Zaandam en één in Koog a/d Zaan). Inmiddels is zijn broer ook in de onderneming gekomen en is het aantal filialen uitgebreid.</p> <p>Destijds kwamen enkele grootschalige ketenbedrijven op als concurrent. Deze lieten hun oog ook op de Zaanstreek vallen. De ondernemer is toen zo snel mogelijk de regio ingegaan met verschillende (nieuwe) winkelvestigingen om de concurrentie een stap voor te zijn.</p>
type bedrijf	<p>Onderneming met 8 filialen; alle van het type dierenspecialzaak (en hengelsportzaak) met hun eigen specialisatie w.o. honden, katten, papegaaien en aquaria. De hengelsportzaak is gespecialiseerd in kunstaas (plastic vissen van € 5,- tot € 55,- om op roofvis te vissen). De onderneming is aangesloten bij inkoopcombinatie Discus en inkoopcombinatie Fishing 4 Ever.</p>
locatie en winkel	<p>De filialen zijn gevestigd in de Zaanstreek, Heiloo, Uitgeest en Landsmeer. Discus Rentenaar in Koog a/d Zaan ligt tegenover de Hengelsport Rentenaar in een van de hoofdwinkelstraten. Het is goed gelegen nabij de aansluiting met de A8. De winkel van 200 m² verkoopvloeroppervlakte is visueel (en auditief) herkenbaar aan de buitenpresentatie van papegaaien. Het Discus-logo (een papegaai) sluit goed aan op de winkel.</p>
doelgroep	<p>Dierenbezitters met weinig tijd en koopkracht.</p>
algemene bedrijfsfilosofie	<p>Kennis is een belangrijk wapen in de concurrentiestrijd, maar sinds de komst en het succes van de tuincentra/bouwmarkten in de dibevomarkt, blijkt dit niet meer zo sterk te zijn.</p> <p>Naast kennis is nu ook schaalgrootte en specialisatie de koers waarop Rentenaar vaart.</p>
vernieuwingen	<p>1990: start door bedrijfsoverdracht van vader op zoon</p> <p>1995: toevoeging van assortiment papagaaien, verkoop honden en katten</p> <p>1990-2004: expansie door opening nieuwe filialen (in Wormer, Wormerveer, Uitgeest, Krommenie, Landsmeer en Heiloo)</p> <p>1998: toetreding van broer in de onderneming</p> <p>2006: opening specialzaak in papegaaien in Koog a/d Zaan; opening van grotere hengelsportzaak in Koog a/d Zaan</p>

5.2 Omgeving

Verzorgingsgebied

Het verzorgingsgebied van Rentenaar Dierenparadijs bestaat wat betreft het assortiment honden, katten, knaagdieren en aquaria uit Koog a/d Zaan en een deel van Zaandam. Het andere deel van Zaandam wordt logischerwijs bediend door het filiaal in Zaandam. Alle filialen dekken een of twee plaatsen in de regio af. Het verzorgingsgebied van de hengelsport omvat heel Nederland door de specialisatie in kunstaas. Het verzorgingsgebied van het assortiment papegaaien omvat heel Nederland. Het tota-

Ligging en bereikbaarheid

le aantal papegaaienwinkels in ons land is op één hand te tellen: de dichtstbijzijnde concurrenten zijn gelegen in Den Haag en Den IJp (Amsterdam). De winkel in Koog a/d Zaan is centraal gelegen in een gevarieerd winkelgebied: een historische setting met kerk en pleintje. Het is per auto gemakkelijk bereikbaar: onder de viaduct van de A8 kan gratis geparkeerd worden en voor de deur is de mogelijkheid van betaald parkeren. Ook is er een bushalte nabij. Deze omgeving gaat overigens veranderen door de voorgenomen locatie van een AH-vestiging onder de viaduct. Op zich is dit een gunstige ontwikkeling voor de dierenzaak Rentenaar (grotere passantenstroom). Alle filialen zitten op goede locaties. Rentenaar heeft echter één filiaal (A1-lokatie in Zaandam) waarvan de bereikbaarheid per auto slecht is. Het assortiment moest hierop worden aangepast. Er worden daar geen grote zware verpakkingen verkocht (de grootste is 7,5 kg) met als gevolg dat de marge iets lager is dan gemiddeld. In de Zaanstreek ondervindt Rentenaar niet of nauwelijks concurrentie van branchege-noten. Wel ziet men met lede ogen toe dat bouwmarkten en tuincentra een deel van de markt gaan opeisen.

Omgevingsactoren

5.3 Marketing/Klant



Kenmerkend in de marketingstrategie van Rentenaar is het streven naar maximale zichtbaarheid en herkenning in de regio. Dit wordt bereikt door filialisering. Hierdoor heeft de ondernemer een zodanige regionale dekking, dat de toetredingsdrempel voor nieuwkomers (te) hoog is en branche-eigen concurrenten weinig kans krijgen. De filialen worden in hun bijdrage naar grotere naamsbekendheid en klantenwerving ondersteund door de internetsite. Deze site bekrachtigt de boodschap van kwaliteit en deskundigheid. Door filialisering op regionaal niveau kan tenslotte specialisatie in een bepaalde diersoort of artikelgroep eerder tot een succes leiden dan wanneer er sprake is van één winkel. De doorverwijsfunctie in combinatie met de relatief geringe fysieke afstand tussen de filialen is hierbij van dienst.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment	Het assortiment verschilt sterk per filiaal en is afgestemd op de lokale vraag en het bereik van de afzonderlijke filialen (voorkomen van kannibalisme). De winkels in Koog a/d Zaan heeft bijvoorbeeld 2 van de 4 soorten knaagdieren en vanwege de specialisatie juist veel papegaaien. Bijna alle filialen hebben een klein reptielenaanbod, maar een filiaal heeft dit als specialisatie (staat nu zwaar onder druk). Vissen zijn niet in alle filialen aanwezig; hetzelfde geldt voor de hengelsport. De kleinere filialen hebben weer minder smaken kattenvoer dan de grotere.
diensten-aanbod	<ul style="list-style-type: none">- Thuisbezorging- Online bestellen via www.rentenaar.com
merkenbeleid	De premiumvoerders zijn belangrijk, aangevuld met merken uit het middensegment en het huismerk van Discus (Frank's Pro Gold). Dit laatste is vooral bedoeld om zich te profileren ten opzichte van de tuincentra en bouwmarkten.
prijstelling	De prijsstelling past bij de strategie om zich te profileren door middel van service en kwaliteit. In het algemeen komt dit neer op de aanduiding 'midden tot hoog'.
promotie	De promotionele activiteiten worden gedeeld met Discus. Zo is er ondermeer de verspreiding van de Discus-folder (11x per jaar). Daarnaast werkt de 'live' aanwezigheid van papegaaien in en voor de winkel als een

Kenmerken van de 'frontoffice'

magneet op voorbijgangers.

presentatie	<p>Boodschap en uitstraling: Wij hebben de kennis over en zijn gespecialiseerd in (papegaaien, vissen, reptielen, et cetera)*.</p> <p>Via de internetsite presenteert Rentenaar zijn deskundigheid op het gebied van dierenverzorging. Over alle dieren zijn daar informatie en tips te vinden over verzorging, voeding, huisvesting, gedrag, et cetera.</p>
personeel	<p>De medewerkers van Rentenaar variëren in leeftijd van 18 tot 50 jaar. De meeste van hen hebben de Groenschool als basisopleiding. Op kosten van de zaak hebben zij verdere vakgerichte scholing gevolgd. Daarbij wordt onder meer gekeken naar de specialisatie van de winkel: de een zal zich verder bekwamen in hen hengelsport en de ander in vogels (papegaaien).</p>

5.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samenwerking

Sinds 1980 toen de vader van de ondernemer het bedrijf nog leidde, is Rentenaar aangesloten bij de organisatie Discus. Daarnaast is het bedrijf lid van Fishing 4 Ever, een inkoopcombinatie van 36 hengelsportspecialisten die zich gezamenlijk presenteren richting de Nederlandse sportvissers. Met advertenties, acties, signing op producten van het huismerk en instore-communicatie.

Commerciële samenwerking ziet de ondernemer als een 'must'. De Discus-voordelen van gezamenlijke inkoop, eigen merken, foldering en herkenbaar logo (met behoud van de eigen bedrijfsnaam!) zijn groot. De maandelijkse vergaderingen worden ook positief ervaren, omdat er veel informatie tussen de leden wordt uitgewisseld.

Resultaten

De omzet van Rentenaar Papegaaien & Dierenparadijs is in de afgelopen 2 jaren iets teruggelopen. De economische situatie is dus niet geheel aan dit bedrijf voorbij gegaan. De winst bleef echter op peil, mede dankzij de eigen import van bijzondere producten uit China en het relatief hoge aandeel van de huismerken en premiummerken.

5.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld

De toekomst ziet er rooskleurig uit. Met de omzetontwikkeling gaat het weer de goede kant op en de brutowinst blijft stijgen. Bovendien werkt de organisatie Discus steeds professioneler, wat zijn weerslag heeft op de aangesloten leden. Tot nu toe heeft Rentenaar de concurrentie ver van zich weten af te houden, maar in de komende jaren verwacht de ondernemer toch sterke prijsconcurrentie met de tuincentra en bouwmarkten wat betreft de premiummerken. De uitdaging zit nu in het opvoeren van het onderscheidingsvermogen.

Specifieke kracht

Rentenaar scoort volgens de ondernemer zelf goed op levende have, folders, locaties, medewerkers en aanbod. De specifieke kracht zit in de kwaliteit en deskundigheid, maar vooral ook in de vele ontwikkelingsmogelijkheden die door de filialisering (schaalvergroting) gecreëerd zijn. Door deze kwalificaties is het bedrijf in staat te blijven innoveren.

6 De Oostermolen: resultaatgericht ondernemen

6.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van Discus De Oostermolen</i>	
start	De ondernemer heeft 6 jaar geleden het in 1972 opgerichte bedrijf van zijn vader overgenomen. Hij is niet vanuit hobbyoogpunt (vakmanschap) ondernemer geworden maar vanuit commercieel oogpunt (ondernemerschap). Dit laatste heeft hij van zijn familie meegekregen en drukt een bijzonder stempel op het bedrijf.
type bedrijf	Dierenspecialzaak met een minder breed, maar wel diep assortiment.
locatie en winkel	De winkel ligt in het centrum van Nijkerk (aan een pleintje met terrasjes) en is voldoende bereikbaar. Alleen het parkeren is wat lastig (winkel ligt in voetgangersgebied)). De winkel heeft een omvang van 500 m ² verkoopvloeroppervlakte en is aangesloten bij Discus. Het doet aan de buitenkant zeer verzorgd aan.
doelgroep	Iedere huisdierbezitter met uitzondering van reptielhouders, vijverbezitters en hengelsportliefhebbers.
algemene bedrijfsfilosofie	<ul style="list-style-type: none"> – Emotie is belangrijk bij de verkoop: meedenken met de klant, en indien nodig het probleem oplossen. – Altijd het commerciële belang voorop stellen. Dit betekent onder andere het inhuren van specialisten wanneer je eigen kennis en vaardigheden tekort schieten.
vernieuwingen	1999: overname van het familiebedrijf 2000-2005: continue kleine vernieuwingen en bijstellingen

6.2 Omgeving

Verzorgingsgebied	Het primaire verzorgingsgebied bestaat uit de circa 35.000 inwoners uit Nijkerk. Het secundaire verzorgingsgebied omvat Amersfoort, Putten en Barneveld. Opvallend in dit rijtje is het grotere Amersfoort. De toevloeiing van hieruit is te verklaren door het aanbod van hoofdzakelijk kleine dierenspecialzaken aldaar. Verder profiteert De Oostermolen van de toeristen die met hun viervoeters de regio bezoeken. De lokale klant is sterk gericht op diervoeding, terwijl de regionale klant naar Nijkerk komt voor de voliëre- en aquariadieren. De ondernemer zou graag de hele Veluwe willen bestrijken (onder andere door adverteren), maar dan stuit hij op de rayonbescherming die zijn commerciële organisatie toepast.
Ligging en bereikbaarheid	De winkel ligt in het oude centrum naast een paardensportzaak en tegenover een hengelsportzaak. In de directe omgeving zijn verder de bekende centrumwinkels te vinden. Het laden en lossen gaat prima, maar de automobilisten zullen een paar minuutjes moeten lopen. De bereikbaarheid per openbaar vervoer (bus, trein) is uitstekend, maar daarvan wordt weinig gebruikt gemaakt.
Omgevingsactoren	Discus De Oostermolen ondervindt weinig concurrentie in zijn verzorgingsgebied.

6.3 Marketing/Klant



De resultaatgerichtheid van de ondernemer is terug te zien in de 'frontoffice' van zijn bedrijf. Drie opvallende zaken worden hier genoemd. Ten eerste houdt de ondernemer maandelijks zo niet wekelijks de doorgevoerde veranderingen en vernieuwingen in de gaten: monitoring en bijsturing. Ten tweede doet hij er alles aan om de verkoop van magerrijke producten te verhogen. Hij doet dit hoofdzakelijk via het merkenbeleid: door zoveel mogelijk exclusieve merken aan te bieden. Ten derde tracht hij de omzet te verhogen door stimulering van impulsaankopen. Hij doet dit via het presentatiebeleid: door de wekelijkse goederen verdekt op te stellen wordt de klant gedwongen de winkel door te lopen.

De Oostermolen ontvangt nu 1.200 á 1.300 klanten per week en deze besteden gemiddeld € 10,- á € 12,- per keer.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment	Het assortiment kan aangeduid worden als een 'basisassortiment;' van een dieren-speciaalzaak en bestaat uit 3 groepen: 1) levende have (knaagdieren, vissen, vogels), 2) huisdiervoeding en 3) accessoires (manden, kooien, speeltjes, verzorging!).
diensten-aanbod	<ul style="list-style-type: none">– Verkoop aan asiels (tot stand gekomen via informele, nauwe banden met hen).– Speciale koopavonden voor verenigingen van huisdierbezitters
merkenbeleid	Het motto is: zoveel mogelijk andere merken bieden dan in supermarkten en andere (collega-)concurrenten. De winkel werkt dus veel met private labels en het huismerk van Discus.
prijsstelling	De prijsstelling is midden tot hoog. In het exclusievere marktsegment kunnen hogere marges gerealiseerd worden dan in de goedkopere marktsegmenten.
promotie	Voor de consument is <u>zien</u> het belangrijkste. De ondernemer geeft dus via internet aan dat zijn winkel er is, terwijl zijn brede (niet-gespecialiseerde) assortiment dit medium niet echt nodig heeft. De wijze van promoten via het zien komt ook tot uiting in de winkelpresentatie (zie hieronder). Overige promotionele activiteiten zijn: foldering en meedoen met acties van Discus.
presentatie	Op de presentatie is de ondernemer extra alert. Dit blijkt uit de volgende kenmerken: <ul style="list-style-type: none">– De winkel is keurig ingericht zonder overbodige elementen (en ruikt niet).– Het stellingmateriaal is speciaal voor de winkel gemaakt.– De routing door de winkel ligt vast.– Seizoensproducten (vijver, vogelvoer) wisselen elkaar van plek af.– De etalage krijgt veel aandacht en wordt verzorgd door een medewerker die tevens etaleur is. De winkel heeft ook meegedaan aan de prijsvraag voor de mooiste etalage.
personeel	In de winkel zijn 7 personen werkzaam (inclusief ondernemer) die tezamen 4 fulltime krachten vormen. Zij rollen vaak in het bedrijf via hun stage vanuit de Middelbare Agrarische School (MAS).
bijzonderheden	Inhaken op consumententrends en evenementen (bijvoorbeeld Halloween, voetbal, etalagewedstrijd en de gebruikelijke feestdagen).

6.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samenwerking

Sinds 1997 is het bedrijf aangesloten bij de commerciële organisatie Discus. Het grote voordeel hiervan is de gezamenlijke inkoop en de daarmee gepaard gaande betere

prijzafspraken met de leveranciers en het eigen exclusieve merk. Ander groot voordeel is de gezamenlijke promotie (folders, reclameacties). De samenwerking resulteert in lagere inkoop- en promotiekosten, hogere marges, grotere bekendheid en een overall efficiëntere bedrijfsorganisatie. De ondernemer ervaart echter ook een nadeel van het lidmaatschap en dat is de afbakening van de verzorgingsgebieden m.b.t. het adverteren.

Resultaten In de afgelopen vijf jaar is de omzet met gemiddeld 7% per jaar gegroeid, ook in de moeilijke jaren 2003 en 2004 scoorde het bedrijf een grote plus. De omzet van het bedrijf is ruim twee keer zo hoog als dat van een gemiddelde dierenspecialzaak. In 2004 bedroeg de brutowinstmarge 36%. Na aftrek van de kosten bleef er 8% van de omzet onder de streep over. Dit is conform het branchegemiddelde. De arbeids- en vloerproductiviteit (gemeten in omzet per FTE respectievelijk omzet per m² verkoopvloeroppervlakte) ligt echter iets lager dan het branchegemiddelde.

6.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld De ondernemer ziet een positief toekomstbeeld, ondanks het feit dat hij stijgende kosten van pensioen, personeel en auto voorziet en dat hij momenteel zijn omzet in diervoeding terug ziet lopen (paar grote klanten weg, minder vraag naar speciaal voer). Bovendien verwacht hij meer uit te gaan geven aan promotie en reclame. Voor de brutowinstmarge lijkt 36% ook in de komende jaren haalbaar. Het vooruitzicht is een evenwichtige groei van het bedrijf, net zoals in de afgelopen jaren.

Specifieke kracht De kracht van De Oostermolen ligt in de commerciële inzichten en capaciteiten van de ondernemer, die uitstekend vertaald worden naar het emotionele koopgedrag van de dierenliefhebber. Anders gezegd, het nieuwe elan is steeds weer terug te vinden in de volgende twee aspecten:

- 1 Als ondernemer/verkoper meegaan in de emotie van de klant. Bij emotionele aankopen spelen de kosten voor de klant een ondergeschikte rol, maar een deskundig advies en service des te meer. Dit geeft de ondernemer volop kansen om marge te maken, klanten te binden, et cetera.
- 2 Een aantrekkelijke presentatie (etalage, winkel, routing) ondersteunt de emotionele kant van het koopgedrag. Als dit dan ook nog eens goed commercieel doordacht is, dan is succes verzekerd.

7 Faunaland Hoodie: de klant verleiden

7.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van Faunaland Hoodie</i>	
start	Gestart rond 1927 met de verkoop van kippenvoer, die uitgroeide tot een veevoederfabriek. Daarna volgde een aantal dierenwinkels (in Waddinxveen, Rotterdam en Amsterdam). De Rotterdamse winkel is destijds overgenomen door een familielid en de Amsterdamse gesloten wegens de fysieke afstand. De twee in Waddinxveen zijn samengevoegd tot de huidige winkel. De ondernemer heeft 35 jaar geleden de leiding van het bedrijf overgenomen.
type bedrijf	Brede dierspecialzaak met een paar duidelijke accenten: aquaria, knaagdieren en vogels. Het bedrijf is aangesloten bij de commerciële organisatie Faunaland.
locatie en winkel	De winkel ligt in een kleine, verzorgde buurtwinkelstrip in Waddinxveen. Duidelijk herkenbaar aan mooie pui met groot naambord Hoodie (naam Faunaland kleiner) en aandacht voor de specialisatie.
doelgroep	Breed publiek oftewel alle dierenliefhebbers.
algemene bedrijfsfilosofie	De klant verleiden en zorgen voor een aangenaam verblijf in de winkel. Exclusief zijn in producten, het assortiment dit laten uitstralen en zorgen voor een sterke klantenbinding. Dan blijft de marge - ook bij tegenwind - op peil.
vernieuwingen	1970: start van ondernemer 2002: toevoeging van aquariumafdeling 2003: uitbreiding van aquariumafdeling; nu alle gangbare (200) soorten 2004: toevoeging van knaagdierenstelling 2005/2006: uitbreiding van assortiment vogels om in te spelen op fun-shopping.

7.2 Omgeving

Verzorgingsgebied	Het verzorgingsgebied bestrijkt Waddinxveen, Boskoop, Reeuwijk, Gouda, Moerkapelle, Zevenhuizen, Hazerswoude en Moordrecht. Voor het basisassortiment is Hoodie lokaal verzorgend, maar voor het gespecialiseerde assortiment is het bedrijf regionaal verzorgend.
Ligging en bereikbaarheid	De winkel is gevestigd in een buurtwinkelstrip, gelegen in een woonomgeving, dat alleen doelgerichte kopers trekt. Het is goed bereikbaar en ligt aan een doorgaande route. Bushalte (naar Gouda CS) en onbetaald parkeren voor de deur. De winkelstrip bevat onder andere een Spar, bloemenzaak, speelgoedzaak en slager.
Omgevingsactoren	Door de gemeentelijke nieuwbouwplannen voor het centrum van Waddinxveen is de toekomst van de winkelstrip onder druk komen te staan. De nieuwbouw zal in 2007 gerealiseerd zijn en de gemeente wil de buurtwinkelstrip saneren. Aan de ondernemer is een locatie in het straks vernieuwde centrum aangeboden.

Hoodie heeft een aantal concurrenten in de omgeving. In Waddinxveen betreft dit een niet-gespecialiseerde dierenzaak, in Boskoop een kleinere dierenpecialzaak en in Gouda enkele kleinere specialzaken.

7.3 Marketing/Klant



Het marketingbeleid van Hoodie is doorspekt met de algemene bedrijfsfilosofie van 'de klant verleiden' en het 'exclusief zijn'. De ondernemer zorgt voor continue vernieuwing in de winkel. Zo wordt de winkel meerdere keren per week belevd met (nieuwe) producten, wat mogelijk is door een voldoende ordergrootte. Ook wordt de routing van de winkel regelmatig veranderd. Hierdoor blijft de klant actief in de zaak en ziet hij/zij meer (méér zien doet méér kopen).

Door een of enkele accenten in het basisassortiment van de dierenpecialzaak aan te brengen, biedt hij meerwaarde ten opzichte van zijn concurrenten. De aquariumafdeling 'De wondere waterwereld' brengt hem een groter verzorgingsgebied. Hoodie laat zien dat niet altijd een A- of B-locatie nodig is om een goede dierenpecialzaak te exploiteren: een buurtwinkelstrip kan dus ook! De winkel ontvangt wekelijks 1.100 klanten. Het bonbedrag bedraagt circa € 16,-.

De ondernemer houdt ten slotte de verkoopgegevens via de computer strak bij en stuurt continu bij. Hij zorgt voor een goede mix van basisproducten en exclusieve producten, waarbij winstmarges, omzetsnelheden, combinatieaankopen en dergelijke als ijkpunten gelden.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment	<ul style="list-style-type: none"> - Levende have (in afnemende volgorde van relevantie): vissen, knaagdieren, vogels en reptielen. Het trekt klanten aan en zorgt voor de 'fun'. - Hengelsport, Dit is in de regio heel populair. - Huisdiervoeding, ook grootverpakkingen. - Accessoires voor honden en katten. - Overige: hebbedingetjes, snoepjes, et cetera.
dienstaanbod	Bij de aanschaf van een hond of kat bemiddeling tussen klant en fokker. Hoge service die past bij het keurmerk (zie: bijzonderheden).
merkenbeleid	Hoodie verkoopt ook de minder bekende of populaire merken in de regio (bijv. Benvitol, Nutro). Deze zijn net iets lager geprijsd dan de topmerken en leveren trouwe vaste klanten op. Deze tactiek wordt niet alleen toegepast bij honden- en kattenvoeding, maar ook bij knaagdieren- en vogelvoerders.
prijstelling	Het basisassortiment valt in de categorie middensegment. Het gespecialiseerde en meer exclusieve assortiment valt in de categorie hoogsegment. Deze prijsstelling past bij de serviceformule van het bedrijf.
promotie	Het bedrijf heeft onlangs een nieuwe website ingericht. Dit wordt gezien als een extra promotiekanaal; de winkel zelf blijft het belangrijkste. Daarnaast zet de ondernemer de gebruikelijke promotiemiddelen in: 3 à 4 keer per jaar foldering in de regio en regelmatig adverteren.
presentatie	Doel: De klant verleiden tot aankopen en een goede indruk achter laten. De eerste indruk van een bezoeker is namelijk van doorslaggevende betekenis. Dit betekent onder andere dat je altijd een schone winkel (en stoep!) moet hebben. De winkel heeft extra brede gangpaden om ook de rolstoelgebruiker als klant te (blijven) ontvangen.

Kenmerken van de 'frontoffice'

personeel	In het bedrijf zijn 5 personen werkzaam (= 4 FTE's) in de leeftijd van 20 tot 40 jaar. Ze hebben de vakkennis in huis. De ondernemer kan goed overweg met ICT en internet en dat komt goed van pas. De specialisatie van het bedrijf (aquaria) is een hobby van de ondernemer. Hij houdt alles goed bij en stimuleert ook zijn personeel daarin.
bijzonderheden	Hoodie heeft het keurmerk 'Erkende Dierenspecialzaak' van de Stichting Dierbaar. Eisen ten aanzien van het keurmerk zijn: <ul style="list-style-type: none">- aanbod van levende have onder toezicht van dierenarts;- goede voorlichting aan de klant;- op peil houden van vakbekwaamheid;- controle op kwaliteit van diervoeding.

7.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samenwerking

Het bedrijf is aangesloten bij de Faunaland-organisatie. Dit houdt in dat Hoodie gebruik maakt van de gezamenlijke inkoop, foldering en het logo van Faunaland (verplicht) die de winkel een landelijk herkenbare uitstraling geeft. De eigen naam 'Hoodie' voert echter de boventoon op de gevel. De ondernemer doet verder alles in de winkel zelf, bijv. verbouwingen. Voor de ondernemer zit de drijfveer om Faunaland-lid te zijn vooral in de gunstige inkoopcondities en gedeelde kosten. Ook pakt hij het voordeel van de reclame in de regio. Hierdoor kan hij uiteindelijk meer winst boeken.

Resultaten

De bedrijfsomzet die bijna 3 keer zo hoog is als het branchegemiddelde, is in 2003 gestegen met 9% en in 2004 met 6%. Dat zijn aanzienlijk betere cijfers dan in de branche als gemiddeld werd behaald. Dit is een duidelijke aanwijzing dat de specialisatiekoers die de ondernemer in 2002 heeft ingezet, de juiste is. De brutowinstmarge ligt op 40%: 3 procentpunten hoger dan het branchegemiddelde. Ook wat betreft de arbeids- en vloerproductiviteit scoort het bedrijf goed.

7.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld

De ondernemer ziet de toekomst rooskleurig tegemoet. Zijn bedrijf presteert bovengemiddeld qua omzet en winst en weet zich goed te onderscheiden van de concurrenten door blijvend te vernieuwen (nieuwe assortimenten, inrichtingen, 'fun' in de winkel). Zijn boodschap aan het adres van branchegenoten is dan ook dat je niet moet afwachten, maar juist nu moet presteren. De ondernemer verwacht een 'normale' groei van zijn omzet bij stijgende kosten (m.n. verzekeringen). Een onzeker element in het positieve toekomstbeeld is de locatie. De gemeente heeft de ondernemer een nieuwe locatie in het centrum aangeboden.

Specifieke kracht

Het bedrijf excelleert in het verwennen van de klant. Dit gebeurt enerzijds via persoonlijke benadering van de klant en anderzijds via het assortiment en de presentatie ervan:

- Persoonlijke benadering van de klant: eerlijk zaken doen, niet iets beloven wat je niet waar kunt maken, eventuele problemen direct goed oplossen, et cetera;
- Assortiment en presentatie: steeds weer nieuwe dingen in de winkel laten zien, exclusiviteit brengen, veel levende dieren voor de 'fun' (de wondere waterwereld, knaagdierenstelling), et cetera.

Hoodie: een uniek bedrijf op een 'uniek' stekje.

8 Dierenland Luto: scherp selectiebeleid in prijs en kwaliteit

8.1 Profiel van de onderneming

<i>Profiel van Dierenland Luto</i>	
start	De vader van de ondernemer is in Zuidlaren met een dierenspecialzaak gestart en opende samen met een oom een tweede winkel op de huidige locatie. Destijds werd ook het buurtwinkelcentrum waar de winkel gevestigd is, geopend. De ondernemer heeft nu 20 jaar de leiding over het bedrijf.
type bedrijf	Dierenspecialzaak met breed assortiment, waarbij honden/katten en hengelsport de belangrijkste productgroepen zijn.
locatie en winkel	De winkel (160 m ² verkoopvloeroppervlakte) in Bedum is gevestigd in een buurtwinkelcentrum in een woonwijk, nabij een bedrijventerrein in aanbouw. De winkel is momenteel aangesloten bij Dierenland.
doelgroep	Iedereen met huisdieren (dierenliefhebbers).
algemene bedrijfsfilosofie	Het credo is 'de beste voor de laagste prijs'. Altijd klantgericht en probleemoplossend.
vernieuwingen	1985: Ondernemer neemt het bedrijf over Recent: Complete vernieuwing van het winkelinterieur w.o. kersenhouten accenten. Er zijn looppaden dwars op de winkel gezet, waardoor er een supermarktopstelling met ruime paden is ontstaan.

8.2 Omgeving

Verzorgingsgebied	Het primaire verzorgingsgebied van Dierenland Luto is Bedum: 50 á 60% van de klanten komt uit deze plaats. Het secundaire verzorgingsgebied bestaat uit de plaatsen Middestum, Winsum, Stedum en Groningen.
Ligging en bereikbaarheid	De winkel is gevestigd bij de ingang van een buurtwinkelcentrum waar ook een Super de Boer, Zeeman, Mitra, cd-zaak, kantoorartikelenzaak, een kapper en restaurant gevestigd zijn. Het centrum is nieuw bestraat en ziet er sfeervol uit; nabij het Boterdiep, bij een brug en klein pleintje. De hoofdingang bevindt zich echter aan de andere kant van het centrum. Hetzelfde geldt voor het grote parkeerterrein. Toch is de winkel goed bereikbaar. De winkel heeft geen etalage, maar maakt gebruik van een showroom aan de overkant van de straat om artikelen (manden, kooien, vissenkommen en dergelijke) beter te kunnen presenteren.
Omgevingsactoren	Er bevinden zich diverse concurrenten in de regio. In Winsum betreft dit een kleine dierenspecialzaak en een vestiging van Welkoop. In Groningen betreft dit diverse kleine concurrenten annex dierenspecialzaken plus diverse grote concurrenten waaronder Hornbach, Tuinland en andere tuincentra/bouwmarkten. De concurrentie van 'de groten' splitst zich vooral toe op het marktsegment honden- en kattenvoeding.

8.3 Marketing/Klant



Bij de invulling van de 'frontoffice' van Dierenland Luto draait het om het uitdragen van de scherpe prijs- en kwaliteitsverhouding.

Het streven naar kwaliteit is onder meer zichtbaar in het aanbod van premiummerken, de kersenhouten accenten in de winkel, de vakkennis en klantgerichtheid van het verkoopteam en de samenwerking met de hondenschool, dierenarts en voedingsvoorlichters. Het streven naar een scherpe prijs komt tot uitdrukking in de klantenkaart, het geven van 'de laagste prijsgarantie', de assortimentskeuze (de gangbare artikelen) en het merkenbeleid met de goedkopere varianten.

Wat betreft zijn merkenbeleid heeft de ondernemer besloten één van de vier gelijkwaardige superpremiummerken af te laten vallen. Het aanbod voeding wordt met al de diversificaties gewoon te veel. Hij investeert nu tijd om klanten te laten overstappen van het ene merk op het andere.

Kenmerken van de 'frontoffice'

productassortiment	De winkel heeft een breed assortiment met de gangbare artikelgroepen: - levende have (knaagdieren, vissen en vogels), - hengelsport, - diervoeding en -accessoires. Diervoeding en hengelsport hebben het grootste omzetaandeel.
dienstaanbod	De winkel verleent service aan de klant, die past bij de formule van de winkel: scherpe prijs- en kwaliteitsverhouding. Zie ook: promotie.
merkenbeleid	De winkel biedt 4 superpremiummerken, die gelijkwaardig zijn aan elkaar. Daarnaast biedt het een aantal goedkopere varianten.
prijsstelling	Hoewel service naar de klant toe erg belangrijk is, probeert de ondernemer de prijs toch zo laag mogelijk te houden. Twee kenmerken van het prijsbeleid zijn: – Een klantenkaart in samenwerking met de fabrikant. Het 11 ^e product is gratis. – Laagste prijsgarantie. Als een klant het product elders goedkoper heeft zien aangeboden, dan krijgt hij/zij het prijsverschil terug.
promotie	Het bedrijf promoot zichzelf via de verspreiding van een folder met een frequentie van 9 keer per jaar en een oplage van 10.000 stuks. Daarnaast nodigt de ondernemer 1 keer per 2-3 maanden iemand van de hondenschool of van de diervoeding in de winkel uit, die de klanten voorlichting geeft. Dit wordt met een grote advertentie in 3 regionale kranten ondersteund.
presentatie	Kenmerkend van de presentatie is de overzichtelijke winkel met ruime paden, zodat de dierenliefhebber gemakkelijk kan shoppen. De ondernemer laat zien dat in een relatief kleine winkel (160 m ² verkoopvloeroppervlakte) een functionele en efficiënte presentatie mogelijk is.
personeel	Dierland Luto telt twee werkzame personen die fulltime inzetbaar zijn. De ondernemer (41 jaar) heeft de algemene opleiding in Barneveld gedaan. De medewerker (28 jaar) is in de zaak opgeleid en heeft diverse voedingscursussen gevolgd.
bijzonderheden	– Samenwerking met een hondenschool in Warffum. Zij geven nieuwe klanten een kortingsbon (20%) van de winkel. – Samenwerking met de dierenarts. De afspraak tussen beide is dat zij niet dezelfde producten (gaan) aanbieden. – Het keurmerk 'Erkende Dierenspecialzaak' is in aantocht.

8.4 Bedrijfsorganisatie

Commerciële samen-
werking

Het bedrijf is sinds 1998 aangesloten bij Dierenland (voorheen Dierengilde). Onlangs is deze organisatie gefuseerd met Pet's Place. De aangesloten Dierenland-winkels zijn of worden omgebouwd naar een winkel van Pet's Place. Dierenland Luto gaat hierin niet mee. Zijn vrijheid qua assortimentskeuze, merkenbeleid en acties zou dan te veel aan banden gelegd worden en Luto te afhankelijk (kwetsbaar) worden van Pet's Place. Wellicht dat hij in de toekomst nog wel gebruik zal maken van de inkoopfaciliteiten van de organisatie.

Resultaten

De winkel kan qua omzetniveau en vloerproductiviteit gezien worden als een gemiddelde dierenspecialzaak. De omzet is door de jaren heen stabiel tot licht stijgend. De brutowinstmarge bedraagt 35%. Na aftrek van de exploitatiekosten blijft een resultaat voor belasting over van 10% van de omzet. Het bedrijf is hiermee winstgevender dan gemiddeld, wat toe te schrijven is aan de lagere exploitatiekosten. De bedrijfsorganisatie is blijkbaar zeer efficiënt.

8.5 Nieuw elan

Toekomstbeeld

Er zit nog steeds groei in het bedrijf, aldus de ondernemer. Het wordt in de komende jaren wel moeilijker door de toenemende concurrentie van tuincentra/bouwmarkten en stijgende kosten. Met spaaracties, speciaal aanbod en ook 'goedkope' producten zal hij tegengas geven.

Specifieke kracht

De kracht van Dierenland Luto zit in de scherpe prijs- en kwaliteitsverhouding, waardoor klanten blijven komen en zelfs meer euro's per keer gaan uitgeven. De specifieke kracht van de ondernemer zit met name in het kunnen kiezen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit:

- beperking van het assortiment, maar wel de volledigheid aanhouden;
- het schrappen van een merk, wanneer dat nodig blijkt te zijn;
- kritisch zijn ten aanzien van de eigen commerciële organisatie en het partnership beëindigen wanneer het niet meer 'klikt'.

9 Slotsom

De ondernemers van de zes voorbeeldbedrijven springen in het oog door hun bijzondere aanpak, innovaties, diensten, organisatie en samenwerking, maar vooral ook door hun geloof in de eigen kracht, hun durf om te investeren en hun gedrevenheid.

Teruggrijpend op het geschetste concurrentiebeeld binnen de dibevomarkt (figuur 1) loopt de weg naar een juiste profilering voor dierenspecialzaken langs focus, differentiatie en kostleiderschap - met een hoog serviceniveau -, waarbij de laatstgenoemde gezien moet worden als de weg van kostenbeheersing en efficiëncy. Meer concreet betekent dit dat we voor de ondernemers in de dibevobranche denken aan de volgende kansrijke koersen:

➤ *Specialisatie in bepaalde segmenten*

Specialisatie houdt in een smal en diep assortiment, uitgebreide vakkennis op het terrein van de specialisatie en een zeer hoog serviceniveau. Alleen met deze ingrediënten zullen klanten van heinde en ver komen en trouw blijven aan de winkel. De specialisatie kan betrekking hebben op een of enkele diersoorten zoals bijvoorbeeld papegaaien bij *Rentenaar Dierenparadijs* (hoofdstuk 5) en de onderwaterwereld bij *Faunaland Hoodie* (hoofdstuk 7). De specialisatie kan ook betrekking hebben op bijvoorbeeld hengelsport zoals bij *Dierenspecialzaak Bomers* (hoofdstuk 4). Alle zijn voorbeelden van dierenspecialzaken die tenminste een regionaal verzorgingsgebied hebben.

➤ *Focus op bepaalde afnemersgroepen*

Dierenspecialzaken zijn in het algemeen gericht op een brede doelgroep van 'huisdierminnend Nederland'. In geval van specialisatie is die doelgroep wat smaller. Dierenspecialzaken met een hengelsport- of vijverafdeling voegen de vissers en tuinliefhebbers aan hun doelgroep toe.

Met deze kansrijke koers wordt echter gewezen op een andere doelgroepbenadering. Hierbij wordt 'huisdierminnend Nederland' op basis van koopgedrag opgedeeld in verschillende afnemersgroepen: prijskopers, gemakconsumenten, adviesvragers, kwaliteitseisers, et cetera. Het kiezen voor een bepaalde afnemersgroep werkt door in alle aspecten van de bedrijfsvoering (waaronder inkoop, marketing, personeel, winkelinrichting, logistiek). Een goed voorbeeld van een dierenspecialzaak die zo'n keuze heeft gemaakt is *Rob's Beestenboel* (hoofdstuk 3). De webwinkel van dit bedrijf is speciaal opgezet voor de prijskopers die voor de grootverpakkingen nu niet meer bij de concurrent hoeven te kopen.

➤ *Kostenbeheersing en efficiency ofwel het op orde brengen van de backoffice door commerciële samenwerking.*

Aansluiting bij een commercieel samenwerkingsverband is voor veel dierenspecialzaken een mogelijkheid om de inkoop- en verkoopkosten te drukken, hogere marges te behalen, een effectief merkenbeleid te voeren en tot een efficiëntere bedrijfsvoering te komen. Door taken over te laten aan of te delen met de commerciële organisatie kan de ondernemer bovendien meer tijd besteden aan zijn corebusiness: de verkoop en de klant. Zo realiseren *Faunaland Hoodie* (hoofdstuk 7) en *Faunaland Rob's Beestenboel* (hoofdstuk 9) vooral inkoopvoordelen door commerciële samenwerking. *Dierenland Luto* (hoofdstuk 8) laat zien dat je - ook al werk je samen - altijd zelf kritisch en alert moet blijven. En soms kan dit ook een beëindiging van het partnership betekenen.

➤ *Creëren van schaalgrootte door filialisering.*

Schaalgrootte is een belangrijk concurrentievoordeel. Meer massa zorgt voor scherpere inkoopcondities, de mogelijkheid tot een groter assortiment en daarmee een grotere aantrekkingskracht op de consument, en meer omzet. Schaalgrootte kan onder andere verkregen worden door filialisering. *Rentenaar Dierenparadijs* (hoofdstuk 5) heeft dat in de Zaanstreek gerealiseerd en kan daarmee de concurrentie de baas.

➤ *Creëren van schaalgrootte via het megastore-concept.*

Een andere manier om schaalgrootte te creëren is door middel van de toevoeging van meer meters aan de winkel. Door deze zodanig te benutten en de winkelformule hierop af te stemmen ontstaat een megastore-concept zoals die van *Dierenspeciaalzaak Bomers* (hoofdstuk 4). Net zoals zijn collega Rentenaar vervult hij een regionale functie en zelfs een nationale functie voor de hengelsportliefhebbers. Het assortiment is zeer breed, zeer diep en aangevuld met services als dierenartspraktijk en eigen fokkerij. Volgens de ondernemer heeft de schaalgrootte zijn grenzen nog niet bereikt.

➤ *Toevoeging van internet als aankoopkanaal (E-shop)*

Een geheel andere toevoeging aan de reguliere dierenspeciaalzaak is die van een webwinkel. Veel detaillisten gebruiken de eigen website voor promotiedoeleinden. Dit sluit aan op de consument die internet veelvuldig gebruikt voor productporiëntatie en prijsvergelijking. Inmiddels is die consument alweer een stap verder en neemt het daadwerkelijk kopen van producten via internet een enorme vlucht. In de dibevobranche gaat het dan vooral om de aankoop van grootverpakkingen diervoeding. *Faunaland Rob's Beestenboel* (hoofdstuk 9) haakt in op deze ontwikkeling.

➤ *Een totaaloplossing aanbieden*

Door werkelijk alles aan te bieden wat huisdieren en hun baasjes nodig hebben is de dierenspeciaalzaak geen 'goederenaanbieder' meer, maar een 'totaaloplosser'. Hiermee wordt ingespeeld op de moderne consument die van alle gemakken voorzien wil worden en een voorkeur heeft om de noodzakelijke aankopen bij één adres te kunnen doen. *Dierenspeciaalzaak Bomers* (hoofdstuk 4) biedt een totaaloplossing voor de sportvisser door maatwerk te bieden in de vorm van eigen hengelbouw en -reparatie, maar ook de inpanidige dierenartspraktijk en de keuringen gaan richting een totaaloplossing en wel voor de dierenliefhebber. *Rob's Beestenboel* (hoofdstuk 3) gaat wat betreft de dierenliefhebber nog een stapje verder door een trimsalon, dierenhotel en hondenschool te exploiteren.

➤ *Kenniscentrum met accent op dierenwelzijn, zorg, kwaliteit en voorlichting.*

Op verschillende manieren kunnen ondernemers hun kwaliteit benadrukken, bijvoorbeeld via hun merkenbeleid en personeel. Kwaliteit in de dibevobranche staat voor dierenwelzijn, zorg, veel voorlichting en goed advies. In dit kader past samenwerking met dierenartspraktijken en dierenverenigingen. Veel dierenspeciaalzaken bewandelen dit pad en *Dierenspeciaalzaak Bomers* (hoofdstuk 4) laat zien hoe je toegevoegde waarde creëert door de dierenarts in huis te hebben.

➤ *Bijzondere klantbenadering met mix van emotie en commercie.*

Bij deze laatste kansrijke koers komen vakmanschap en ondernemerschap op exclusieve wijze samen. Een klantbenadering die gekenmerkt wordt door luisteren naar de klant, meedenken met de klanten en prikkelen van de klant, werpt zijn vruchten af wanneer dit resultaatgericht gebeurt. De emotionele waarde van de aankoop moet op een juiste manier vertaald worden naar inkomsten voor het bedrijf, op kortere maar ook op lange-

re termijn. Voorbeelden hiervan zien we bij *De Oostermolen* (hoofdstuk 6) en *Faunaland Hoodie* (hoofdstuk 7).

Zoals uit het bovenstaande blijkt voeren de meeste dierenspecialzaken niet één koers, maar een combinatie van twee of drie koersen, die gezamenlijk weer passen in een bepaalde bedrijfsfilosofie. De koersen worden bovendien voortdurend bijgesteld: nu, maar ook in de toekomst. De betrokken ondernemers hebben bij wijze van spreken het ene plan nog niet uitgevoerd of het volgende staat al weer klaar. Een boeiende en dynamische praktijk die inspirerend kan werken voor een ieder die in de dibevobranche werkzaam is.