

Recht in de Roos



Vraag- en aanbodvergelijking waarbij de vraag naar rozen in de Franse grootschalige retail is gekoppeld aan het aanbod aan rozen vanuit Kenia, Ethiopië en Oeganda met als doelstelling het formuleren van een effectieve marketingstrategie voor Flower Trade Consult B.V. o.b.v. een interne en externe analyse.



overtref jezelf



“Concreet, precies raak &
recht in de roos”

Afstudeerscriptie

Internationaal
Marketingplan

Auteur:

Marijke Kolpa
IBL – RBS (HBO)
Hogeschool Rotterdam
0863924

In opdracht van:

Flower Trade Consult B.V.
Klappolder 130
2665 ZH Bleiswijk

In samenwerking met:

Hogeschool Rotterdam
Kralingse Zoom 91
3062 ND Rotterdam

Begeleidend docent:

Dhr. Anker

Juni 2015, Bleiswijk

Voorwoord

De roos is de koningin der bloemen. Exclusief, stijlvol en mysterieus. Een uitdrukking van liefde, medeleven of vriendschap in vele culturen. En verreweg het belangrijkste sierteelproduct voor de wereldmarkt. Zo ook voor Frankrijk.

Jarenlang heeft Nederland een prominente rol gehad in de export van rozen. Dit voorrecht lijkt nu verspeeld. De Nederlandse glorie is de laatste jaren overschaduwd door het succes van Oost-Afrikaanse kwekers. Ethiopië, Kenia en Oeganda kennen een tropisch klimaat en een gunstige geografische ligging voor de sierteelt van rozen. Zij worden hierin ondersteund door kennis en technologie van Nederlandse investeerders en ondernemers.

Flower Trade Consult B.V. wil actief inspelen op actuele ontwikkelingen in de Oost-Afrikaanse landen. De vraag is niet alleen hoe het aanbod aan rozen in Ethiopië, Oeganda en Kenia is gestructureerd, maar ook in hoeverre dit aansluit bij de vraag naar rozen in Frankrijk, een markt die het bedrijf in de nabije toekomst wil betreden.



Dit rapport was niet tot stand gekomen zonder de begeleiding en ondersteuning van Hogeschool Rotterdam en Flower Trade Consult B.V. Het inzicht in de markt en de ervaring zijn bewonderenswaardig, net als het enthousiasme waarmee de opdracht werd ontvangen door beide partijen. In het bijzonder wil ik Wiebe van der Veen en Dea Dina Dékány bedanken als begeleiders vanuit FTC, net als dhr. Anker en dhr. Van Iterson die mij namens de Rotterdam Business School hebben gemotiveerd tot het bereiken van mijn doelstelling: het schrijven van een concreet en kritisch rapport, waarbij mijn kennis van alle vakgebieden optimaal wordt benut en mijn persoonlijke verwachtingen worden overtroffen.

Managementsamenvatting

Interessante resultaten vanuit kwalitatief en kwantitatief onderzoek hebben geleid tot onderstaande *conclusie*.

De Oost-Afrikaanse kweker en Franse eindconsument lijken elkaar alleen te vinden in de productsoort: de roos. Kenmerken hiervan sluiten weinig op elkaar aan. Een lokaal, opvallend product met onderscheidend vermogen wordt gevraagd, waar een homogeen product uit een ontwikkelingsland wordt aangeboden. En hét aspect waar de Oost-Afrikaanse kweker zich dan wel in onderscheidt; een lage prijs, is voor de Franse eindconsument van secundair belang.

Deze lage prijs wordt wel vereist door de grootschalige retail, waar negatieve prijsspiralen worden gestimuleerd binnen een heersende oligopolie. De aangeboden kwaliteit van rozen is teleurstellend, hier liggen mogelijkheden tot verbetering voor FTC. De Franse afnemer is echter loyaal aan huidige leveranciers. Het opbouwen van een vertrouwensrelatie is voor de Fransman cruciaal, dit kost tijd.

FTC is financieel sterk, ambitieus en denkt in oplossingen. De snelle groei van de afgelopen jaren heeft het bedrijf vertrouwen gegeven. De interne organisatie blijft echter achter bij deze enorme groei. Gebrek aan duidelijke communicatie, sturing en ondersteunend management veroorzaken onnodige fouten. Advies is dan ook om in eerste instantie de interne bedrijfsvoering op orde te krijgen, alvorens de Franse markt te betreden.

Voorafgaande conclusie geeft argumentatie voor het opstellen van onderstaand *advies* voor Flower Trade Consult B.V.

Na het versterken van de interne bedrijfsvoering is het advies om producten te importeren van een beperkt aantal kwekers in Ethiopië en Kenia, die aan scherpe selectiecriteria worden getest. De limitatie van het aantal kwekers zal traceerbaarheid vergroten, wat sterk wordt gewaardeerd door de Franse eindconsument en het overzicht van inkoop zal vergroten.

Benadering van potentiële afnemers binnen de Franse markt zal een koude acquisitie betreffen, waarbij concurrentievoordelen worden benadrukt. De kwaliteit van de rozen binnen alle Franse supermarkten kan sterk worden verbeterd, FTC is als geen ander in staat om dit te bewerkstelligen. Na direct marketing technieken zal een vertrouwensrelatie moeten worden opgebouwd d.m.v. persoonlijke verkoop. Ondersteunend hierbij zijn technieken van database marketing en actiemarketing of sales promoties.

Het betreden van de Franse markt is onvoorspelbaar en het blijft onzeker of FTC er daadwerkelijk in zal slagen een aanzienlijk marktaandeel te behalen. De Franse markt biedt mogelijkheden, maar is ook vol verrassingen.

Marijke Kolpa
Juni 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kolpa', with a stylized flourish.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	5
INLEIDING	6
ACHTERGRONDEN	6
PROBLEEMSTELLING	6
METHODOLOGIE	7
1. INTERNE ANALYSE	9
1.1. ANALYSE FINANCIËLE GEGEVENS.....	9
1.2. GOLDEN CIRCLE	10
1.3. TOEKOMST	10
1.4. RESULTATEN PERSONEELSENQUÊTE.....	11
1.5. CONCLUSIE INTERNE ANALYSE	11
2. AANBODSANALYSE – AFRIKA	13
2.1. KENIA.....	13
2.2. ETHIOPIË.....	15
2.3. OEGANDA	17
2.4. AANBODVERGELIJKING	19
3. VRAAGANALYSE – FRANKRIJK	20
3.1. MARKTDEFINITIE.....	20
3.2. OVER FRANKRIJK.....	20
3.1. CULTUURVERSCHILLEN.....	20
3.3. ABCD-ANALYSE.....	21
4. SWOT & CONFRONTATIE	35
4.1. SWOT	35
4.2. CONFRONTATIEMATRIX	35
4.3. STRATEGISCH VOORSTEL	35
5. STRATEGISCH MARKETINGPLAN	36
5.1. MARKETINGMIX.....	37
5.2. ACTIEPLAN.....	37
6. FINANCIËLE AANBEVELINGEN	38
6.1. KRITISCHE ANALYSE BEDRIJFSPROCESSEN.....	38
6.2. VOORLOPIGE WINSTCALCULATIES	38
7. CONCLUSIE & AANBEVELING	39
7.1. ANTWOORD OP DEELVRAGEN	39
7.2. ANTWOORD OP DE ONDERZOEKSVRAAG.....	41
7.3. STRATEGISCHE AANBEVELING.....	41
8. REFLECTIE (CREATIEF ELEMENT)	42
LITERATUUR	
BIJLAGEN	

Inleiding

Achtergronden

Aanleiding

Dit rapport is het product van een afstudeerstage bij Flower Trade Consult B.V. en is geschreven in opdracht van dit bedrijf en Hogeschool Rotterdam.

Informatie bedrijf

Flower Trade Consult B.V. levert snijbloemen in de grootschalige retail. Nadruk ligt op efficiëntie, met name als het gaat om logistieke dienstverlening. Huidige exportlanden zijn o.a. Duitsland, Zwitserland en Scandinavië. Flower Trade Consult B.V. is een vrij jong bedrijf dat nauw samenwerkt met kwekers en leveranciers. Ketenintegratie o.b.v. partnerschap en transparantie wordt gezien als basis voor succes (Flower Trade Consult, 2015).

Stakeholders

Er zijn vijf stakeholders. Directe betrokkenen bij het project zijn Flower Trade Consult B.V. (1), Hogeschool Rotterdam (2) en de afstudeerder (3). Een indirecte stakeholder is Flora Holland (4), waarmee informatie wordt gedeeld in de vorm van interviews en een kort rapport met beperkte resultaten over ontwikkelingen in Kenia, Ethiopië en Oeganda. Ook zijn er externe partijen als informatiebronnen aangehaald (5), zoals Nederlandse ambassades en handelsorganisaties en deze zullen ook op de hoogte worden gehouden van de resultaten.

Probleemstelling

Interne aanleiding

FTC is een vrij jonge speler in de Europese markt en heeft relatief weinig kennis over de snel groeiende productie in Kenia, Ethiopië en Oeganda. De vraag is niet alleen of samenwerking met Afrikaanse spelers winstgevend kan zijn, maar vooral ook hoe deze Oost-Afrikaanse rozen gelanceerd kunnen worden in Frankrijk, een markt die FTC in de nabije toekomst wil betreden. De Franse markt wordt gekenmerkt door vrij hoge kwaliteitseisen en veranderingen van consumentenbehoeften volgen elkaar snel op. Er is intern nog geen onderzoek gedaan naar noch Frankrijk, noch Kenia, Oeganda en Ethiopië.

Externe aanleiding

Er is internationaal veel onderzoek gedaan naar zowel de Oost-Afrikaanse sierteeltmarkt als de Franse vraag naar sierteelt, maar een confrontatie van deze vraag in Frankrijk en het aanbod in Oost-Afrika is nog niet eerder geanalyseerd. De confrontatie is ook nog niet eerder onderzocht door Hogeschool Rotterdam. Een SPSS-analyse van opgenomen variabelen in dit rapport, verkregen door een dergelijk grootschalig field research, is nog nooit eerder verricht.

Doelstelling

Doelstelling van het project is dus enerzijds inzicht verkrijgen in het aanbod vanuit de Afrikaanse landen (Kenia, Ethiopië en Oeganda) en daarnaast kansen en bedreigingen vanuit Frankrijk onderzoeken om uiteindelijk de meest geschikte marketingstrategie te formuleren. Een interne analyse zal niet ontbreken, met als resultaat sterke en zwakke punten van FTC.

Methodologie (theoretisch kader)

Onderzoeksvraag

In overeenstemming met de doelstelling is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe kan Flower Trade Consult B.V. het meest effectief rozen vanuit Kenia, Oeganda en Ethiopië lanceren in Frankrijk?

De onderzoeksvraag zal worden beantwoord o.b.v. de deelvragen, een **SWOT-analyse** en een **confrontatiematrix** (Alsem, K.J., 2009), die naar eigen inzicht zijn toegepast.

Deelvragen

Welke spelers (kwekers) zijn actief in Kenia, Ethiopië en Oeganda en wat is hun marktaandeel? Informatie over het aantal marktspelers en het marktaandeel is deels te verkrijgen via secundaire bronnen. Additionele informatie betreffende deze deelvraag is verkregen door direct contact op te nemen met handelsorganisaties, Nederlandse ambassades in de Afrikaanse landen, veredelaars en kwekers (field research), als *primair kwalitatief onderzoek*.

Welke kenmerken heeft de productie van deze spelers?

Specifieke informatie over de marktspelers is moeilijker te achterhalen en om die reden is er veel field research verricht. Informatie over de grotere marktspelers is wel deels online te vinden. Er zijn interviews gedaan met verschillende partijen in de supply chain en met Nederlandse ambassades en vestigingen van Flora Holland in Kenia en Ethiopië. om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van recente ontwikkelingen In Oeganda is er geen vestiging van Flora Holland. Vijf **semiwetenschappelijke artikelen** zijn kritisch geanalyseerd, na een confrontatie met resultaten uit het onderzoek. Er is gekozen voor een directe benadering van kwekers. Handelsorganisaties en Nederlandse ambassades in de Afrikaanse landen beschikken vaak niet over deze informatie of willen deze wegens afspraken niet delen. Omdat het gaat om een analyse van meer dan 150 kwekers, kan dit onderzoek worden getypeerd als kwantitatief. In eerste instantie is informatie verwerkt in Excel, maar ook SPSS-methoden zijn gebruikt om inzicht te krijgen in correlatie tussen specifieke kenmerken van de productie. Het gaat dan ook om *primair kwantitatief onderzoek* aan de hand van field research.

Wat zijn de kansen en bedreigingen vanuit Frankrijk?

Als onderdeel van de vraaganalyse is ten eerste een marktdefinitie bepaald en een korte **DESTEP-analyse** (Alsem, K.J., 2009) gedaan. In eerste instantie zijn de algemeen directeur en accountmanager van FTC aangesproken om hun kennis over de Franse markt te delen. Ook is een primair marktonderzoek verricht, onderdeel van de **ABCD-analyse** (Alsem, K.J., 2009), waarbij supermarkten in Lille zijn bezocht. Een **vijfkrachtenmodel** (Porter, M.E., 1979) is onderdeel van de bedrijfstakanalyse. Kansen en bedreigingen vanuit Frankrijk kunnen worden achterhaald door diverse databases, zoals Marketline en Euromonitor. Vakgerichte bronnen als FranceAgriMer zijn ook geraadpleegd. Ook interviews met exporteurs en transporteurs naar de Franse markt droegen bij aan de beantwoording van deze deelvraag. Vaktijdschriften, zoals Bloembollen Visie en Vakblad voor de bloemisterij worden ook geraadpleegd. Bij de beantwoording van deze deelvraag is vrijwel alleen secundair onderzoek verricht. Bij de afnemeranalyse is een nieuwe, zelfbedacht model toegepast, een **strategisch perceptiemodel**, waarin afnemersbehoeften qua prijs-kwaliteitverhouding concreet zijn geanalyseerd. Deze deelvraag kenmerkt zich vooral als *secundair kwalitatief onderzoek*.

Wat zijn de behoeften vanuit Frankrijk en in hoeverre sluit dit aan bij het aanbod vanuit Kenia, Ethiopië en Oeganda?

Via interviews met verschillende partijen is deze deelvraag deels beantwoord. Op deze manier kunnen de Franse behoeften in kaart gebracht worden. Ook is de bedrijfscultuur geanalyseerd door gebruik van het **Hofstede model** (Hofstede, G., 2015). Aansluiting bij het aanbod vanuit Afrika is cruciaal en gebaseerd op de aanbodanalyse. De behoeften van potentiële afnemers zijn ook verwerkt in een strategisch perceptiemodel en een **Abell-model** (Abell, O.C., 1980), waarin behoeften en imago van afnemers worden gevisualiseerd en mogelijkheden om hierop in te spelen nauwkeurig worden bekeken. Deze deelvraag betreft uitsluitend kwalitatief onderzoek, waarbij informatie voornamelijk uit interviews en secundaire bronnen wordt gehaald. Daarnaast is er primair onderzoek verricht, namelijk een bezoek aan vestigingen van supermarkten en beoordeling van de aangeboden producten en presentatie hiervan in april.

Wat zijn potentiële klanten in Frankrijk voor FTC?

Ook deze deelvraag is grotendeels gebaseerd op primair onderzoek. Als essentieel onderdeel van de vraaganalyse is informatie over potentiële klanten nauwkeurig geformuleerd. Niet alleen het aantal potentiële klanten is geanalyseerd, maar ook de behoeftes van deze afnemers zijn geanalyseerd en verwerkt in een Abell-model (Abell, O.C., 1980). Als onderdeel van de afnemersanalyse zijn de **6W's van Ferrell** (Ferrell, O.C., 1999) beantwoord. De nadruk ligt op potentiële afnemers en huidige afnemers zijn niet geanalyseerd. Hiervoor ontbreekt relevantie voor het onderzoek. Daarnaast is de eindconsument beoordeeld en zijn de consumentenbehoeften van de Franse eindconsument in kaart gebracht. Ook deze deelvraag wordt getypeerd als kwalitatief onderzoek, met nadruk op secundaire informatie.

Hoe kan FTC zich onderscheiden t.o.v. de Europese concurrentie en welke marketingstrategie past hier het beste bij?

In de eerste plaats is vastgesteld wat de belangrijkste concurrenten zijn. Hierbij is onderscheid gemaakt in productvorm, productcategorie en generieke concurrentie. Hierna zijn de concurrenten op de volgende punten geanalyseerd:

- Sterken en zwakten
- Strategische koers
- Doelgroep / huidige afnemers in Frankrijk
- Marktpositie in Frankrijk
- Assortiment

Interviews met verschillende partijen, zoals met een concurrent en een transporteur van snijbloemen, resulteren in o.a. sterkten en zwakten en het onderscheidend vermogen van de concurrenten. Dit kan getypeerd worden als primair onderzoek. Informatie van semiwetenschappelijke artikelen en internationale databases, zoals Company Info, Euromonitor en Marketline geeft inzicht in kansen en bedreigingen in Frankrijk. Dit kenmerkt zich als secundair onderzoek. De huidige positie in de markt van FTC en haar belangrijkste concurrenten zijn vergeleken in een **MaBa-analyse** (Mandour, Y., Bekkers, M., 2008). Hierbij is gekeken naar de marktaantrekkelijkheid en business-aantrekkelijkheid. Concurrenten zijn ook beoordeeld op strategieën van **Treacy & Wiersema** (Treacy, M., Wiersema, F., 1997).

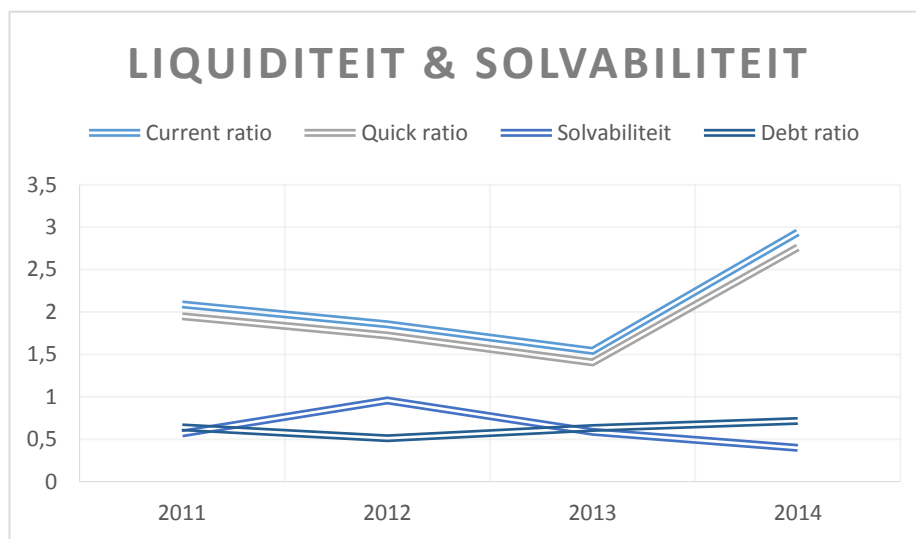
1. Interne analyse

DEZE INTERNE ANALYSE GEEFT INZICHT IN STERKTES EN ZWAKTES VAN FLOWER TRADE CONSULT B.V., O.B.V. EEN FINANCIËLE ANALYSE, EEN INTERVIEW MET DE ACCOUNTMANAGER, EEN PERSONEELSENQUÊTE EN EIGEN ERVARINGEN.

1.1. Analyse financiële gegevens

1.1.1. Liquiditeit en solvabiliteit

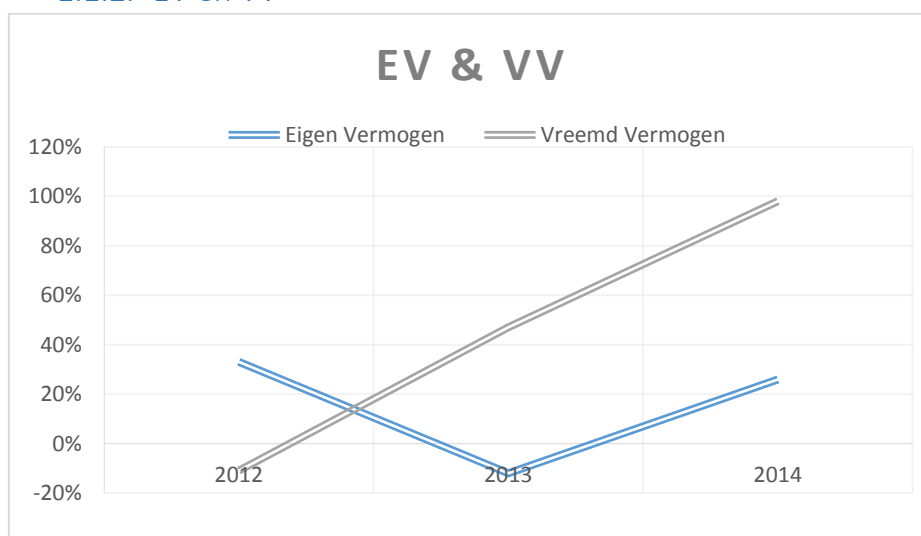
	CURRENT RATIO	QUICK RATIO	SOLVABILITEIT	DEBT RATIO
2011	2,091126	1,949274	0,567364	0,638014
2012	1,856972	1,722932	0,956804	0,511037
2013	1,54299	1,407239	0,585002	0,630914
2014	2,940076	2,761487189	0,39736	0,715635



Op verzoek van FTC zijn de exacte financiële gegevens niet verstrekt of opgenomen in dit rapport. Om deze reden zijn alleen de berekende ratio's in deze financiële analyse opgenomen en kunnen hier alleen algemene uitspraken over worden gedaan.

Opmerkelijk is de hoge CR, wat betekent dat het bedrijf meer dan voldoende in staat is om aan kortlopende schulden te voldoen. Het laat echter ook zien dat FTC over relatief veel liquide middelen beschikt, die nog efficiënter kunnen worden aangewend. Toename van DR is aanzienlijk en duidt op het aantrekken van extra VV.

1.1.2. EV en VV



Op verzoek van FTC zijn de exacte financiële gegevens niet verstrekt of opgenomen in dit rapport. Om deze reden zijn alleen percentuele ontwikkelingen van het Eigen Vermogen en Vreemd Vermogen in deze financiële analyse opgenomen.

De sterke groei van FTC is gefinancierd met VV. Het rendement op EV is hoog, met name in 2014. Veel VV betekent echter kwetsbaarheid in moeilijke tijden. Het bedrijf heeft verlies gemaakt in 2013. Als FTC opnieuw verlies maakt, dan zal dit bedrijfsresultaat negatief worden beïnvloed door het hefboomeffect, veroorzaakt door het aanzienlijke aandeel van VV.

1.2. GOLDEN CIRCLE¹

1.2.1. WHY

Het bedrijf is ontstaan door de intentie van de algemeen directeur, om een exportbedrijf op te richten dat zich onderscheidt door transparantie binnen en integratie van de keten. FTC heeft veel ervaring in de grootschalige retail en focust zich enkel en alleen op deze industrie. De centrale aanlevering biedt voordelen en ook volumeaankopen zijn één van de primaire redenen waarom FTC actief is in de grootschalige retail. FTC is actief in haar huidige exportmarkten vanwege de connecties die het bedrijf al had in deze markt of het wegvallen van concurrentie, zoals het geval was in Duitsland (*Interview Dea Dina Dékany, bijlagen*).

1.2.2. How

FTC werkt nauw samen met verschillende kwekers en leveranciers, waarbij ketenintegratie een kernwoord is. Ook relatiebeheer is cruciaal. Het tevreden houden van huidige klanten is erg belangrijk. Dit gebeurt door een directe afhandeling van eventuele klachten, maar ook door continue controle en feedback van kwekers, transporteurs en klanten. De productie is gedeeltelijk geautomatiseerd. Voorraadbeheer kan veel beter, het programma dat nu wordt gebruikt is weinig overzichtelijk voor de werknemers (*Personeelsenquête, bijlagen*). Er wordt minder gefocust op acquisitie, maar met het aannemen van een nieuwe accountmanager wil FTC zich hier ook op richten vanaf mei 2015 (*Interview Dea Dina Dékany, bijlagen*).

1.2.3. WHAT

FTC LEVERT SNIJBLOEMEN AAN GROOTSCHALIGE RETAIL MET CENTRALE AANLEVERING IN VOORNAMELIJK DE VS, DUITSLAND, NEDERLAND, ZWITSERLAND, OOSTENRIJK, OOST-EUROPESE LANDEN EN SCANDINAVIË. PRODUCTIE VARIEERT VAN MONOBOSSEN TOT EENVOUDIGE BOEKETTEN. HET BELANGRIJKSTE PRODUCT BETREFT TULPEN, ZOWEL IN JAARLIJKSE AFZET ALS PRODUCTKENNIS. FTC WIL HAAR ASSORTIMENT UITBREIDEN MET MEER AANDACHT VOOR ROZEN. FTC WERKT SAMEN MET KWEKERS EN DRAAGT MET NAME ZORG VOOR VERWERKING, KWALITEITSBEHEER, VOORRAAD EN TRANSPORT (*Interview Dea Dina Dékany, bijlagen*).

1.3. TOEKOMST

GROEIEN. UITBREIDEN. SNELLER, GROTER. DE AMBITIE IS ER ZEKER. MAAR IS DIT VOLDOENDE OM OVER VIJF JAAR NOG STEEDS ZO WINSTGEVEND TE ZIJN? EÉN VAN DE PRIMAIRE DOELSTELLINGEN VAN FTC IS OM JAARLIJKSE OMZETTEN NOG MEER TE VERGROTEN. MAAR WIL FTC NIET TÉ SNEL?

WIL FTC OVERLEVEN IN DE COMPETITIEVE SECTOR, DAN ZAL HET BEDRIJF EERST KRITISCH MOETEN KIJKEN NAAR DE HUIDIGE BEDRIJFSVOERING. FOCUS LIJKT DAARBIJ DE SLEUTEL TOT SUCCES, DUIDELIJKE STURING ONMISBAAR. NOG GROTER WORDEN KAN ALLEEN ALS DE HUIDIGE SITUATIE OVERZICHTELIJK IS. ALS FTC IN STAAT IS DE STERKE AMBITIE TE COMBINEREN MET OVERZICHT EN FOCUS, DAN LIJKT EEN ROOSKLEURIGE TOEKOMST IN HET VERSCHIET TE LIGGEN.

¹Golden Circle is een marketingconcept, ontworpen door Simon Sinek (Ted.com, 2009)

1.4. RESULTATEN PERSONEELSENQUÊTE

De onderstaande resultaten zijn grafisch verwerkt in de bijlagen. Personeelsleden zijn ontevreden over de gehanteerde (informatie)systemen (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*). Resultaten zijn volledig representatief: 10 van de 10 fulltimers zijn ondervraagd.

Vraag	Hoogste score
In welke mate ben je tevreden over jouw werkzaamheden binnen FTC?	Enigszins (7/10)
In welke mate kun je je vinden in de omgangsstijl en bedrijfscultuur van FTC?	Enigszins (6/10)
In hoeverre worden jouw mogelijkheden optimaal benut?	Enigszins (4/10)
Hoe sterk beoordeel je de concurrentiepositie van FTC?	Redelijk (5/10)
Hoe sterk beoordeel je de innovatieve kracht en het lerend vermogen van FTC?	Matig (4/10)
In hoeverre wordt je gemotiveerd binnen FTC tot persoonlijke ontwikkeling?	Enigszins (4/10)
In welke mate kun je je vinden in de huidige visie, missie en strategie van FTC?	Enigszins (6/10)
In welke mate ben je tevreden over de systemen die gehanteerd worden binnen FTC?	Niet echt (3/10)

1.4.1. Conclusie personeelsenquête

Werknemers van FTC zijn tevreden over hun werkzaamheden, mogelijkheden, motivatie tot persoonlijke ontwikkeling en kunnen zich goed vinden in de omgangsstijl, bedrijfscultuur en de visie, missie en strategie van FTC. Aandachtspunten zijn (informatie)systemen en innovatief vermogen. Er wordt aangegeven dat computersystemen niet altijd een overzichtelijk beeld geven, wat leidt tot onnodige nacontroles (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*).

Werknemers geven aan het fijn te vinden om te werken in het jonge, dynamische team. De snelle groei van FTC zien ze echter vooral als een bedreiging. Vrees is dat de bedrijfscultuur hierdoor zal veranderen, en FTC haar onderscheidend vermogen zal verliezen. Communicatie wordt door velen een zwak punt genoemd. Kansen liggen volgens medewerkers in samenwerking met andere partijen, aanbod bundeling, 'benchlearning' en verdere ketenintegratie (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*).

1.5. CONCLUSIE INTERNE ANALYSE

De conclusie is gevormd o.b.v. de SWOT-analyse volgens de personeelsenquête (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*) en eigen ervaringen.

Sterktes	Zwaktes
Kennis & Ervaring	Communicatie
Change Management	Innovatie
Ambitie	Ondersteunend management

1.5.1. Sterktes

Kennis & Ervaring

Hoewel FTC beschikt over een relatief jong team, hebben personeelsleden veel kennis over de producten. De snelle groei van FTC heeft bovendien geleid tot veel marktkennis over de Nederlandse en Europese markten (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*). De ervaring wordt veelal aangestuurd door de algemeen directeur van FTC. Zijn uitgebreide netwerk en jarenlange ervaring in de sector biedt vaak een oplossing. Mogelijkheden tot verbetering liggen in kennis van het Engels en andere talen. Dit geldt eigenlijk voor alle medewerkers.

Change Management

FTC weet als geen ander in te spelen op veranderingen in de markt. Beslissingen worden snel genomen en een bedrijfsstijl van denken in oplossingen wordt gehanteerd. FTC heeft een dynamisch team (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*), waarbij de medewerkers geen moment twifelen bij de reactie op een verandering. Het bedrijf kenmerkt zich door daadkracht. Fouten worden hierdoor snel hersteld, wat van groot belang is i.v.m. de logistiek.

Ambitie

FTC denkt in mogelijkheden. De snelle groei heeft het bedrijf vertrouwen gegeven. Stabilisatie is geen optie, er wordt ambitieus vooruit gekeken naar nieuwe kansen in Afrika en Europa. Valkuil op dit moment is echter een te snelle groei, het is belangrijk om de bestaande bedrijfscultuur te behouden en de interne organisatie te verbeteren, zodat mogelijkheden optimaal kunnen worden benut (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*).

1.5.2. Zwaktes

Communicatie

Hoewel fouten snel worden hersteld, zijn ze vaak onnodig en veroorzaakt door gebrekkige communicatie. Communicatie moet duidelijker en informatie overzichtelijker. Onderling wordt informatie niet altijd correct doorgegeven, waardoor onnodige nacontroles gedaan moeten worden (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*). Ook communicatie met het operationeel management is soms gebrekkig. Automatisering via software kan hier een uitweg bieden. Ook moet er meer duidelijkheid komen over taken en verantwoordelijkheden van personeelsleden (*Interview Dea Dina Dékány, bijlagen*).

Innovatie

Gebrekkige communicatie vindt ook oorsprong in een gebrek aan innovatie. Medewerkers geven aan dat de interne bedrijfsvoering is achtergebleven met de snelle groei. Computersystemen zijn verouderd, waarin veel mogelijkheden liggen (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*). Er wordt gefocust op dagelijkse taken en verantwoordelijkheden, waarbij 'out-of-the-box' een mooi maar ongekend begrip blijft. Het bedrijf zou hierin kunnen groeien door een meer innovatieve manier van werken te ontwikkelen, d.m.v. brainstormsessies, het kritisch overwegen van 'blue ocean' strategieën, het gebruiken van innovatievere CRM, ERP en ICT applicaties.

“De interne organisatie blijft achter bij de snelle groei”

Ondersteunend management

Een jong team werd door veel medewerkers als sterk punt beoordeeld (*Resultaten personeelsenquête, bijlagen*), maar door sommigen als een zwak punt vanwege het gebrek aan ondersteunend management. Jonge medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheden, wat hun enerzijds motiveert maar anderzijds kan leiden tot fouten door hun geringe ervaring. Extra begeleiding bij het uitvoeren van nieuwe taken zou niet overbodig zijn. Veel taken worden gedelegeerd, wat een positief effect heeft op het werknemersklimaat maar door onvoldoende coördinatie leidt tot ongewenste situaties. Oorzaak hiervoor ligt ook in de gebrekkige communicatie. Ook ontbreekt het FTC aan focus, waardoor werknemers vaak verantwoordelijk zijn voor teveel verschillende taken (*Interview Dea Dékány, bijlagen*). Dit leidt tot verwarring en fouten. Werknemers geven aan een duidelijke sturing te missen, wellicht dat de werknemers en de werkgever op dit gebied met elkaar in gesprek kunnen gaan.

2. Aanbodsanalyse – Afrika

De aanbodsanalyse is gebaseerd op field research, waarbij >200 kwekers per e-mail en telefonisch zijn benaderd. Ook is informatie via officiële websites van de kwekers verkregen. 50% (100 kwekers) heeft gereageerd of is via de officiële websites geanalyseerd, deze kwekers zijn in het onderzoek betrokken.

2.1. Kenia

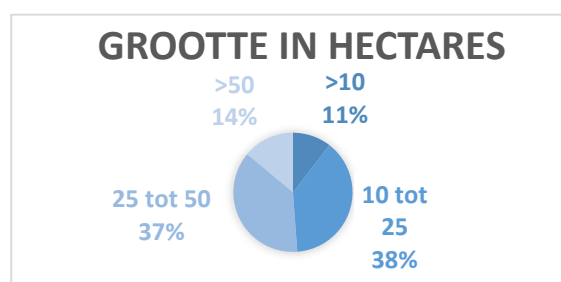
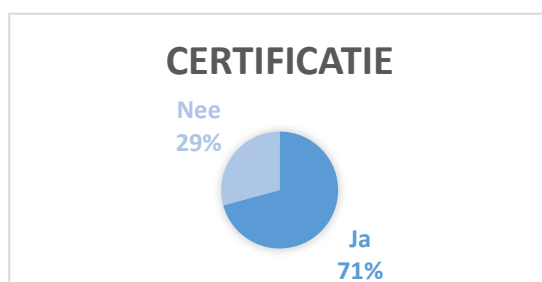
2.1.1. Over Kenia

Nederland is het derde exportland voor Kenia, het handelsvolume steeg van ruim €7 miljoen in 2010 tot €852 in 2011 en is sindsdien stijgende (Nederlandse ambassade Kenia, 2014). Vanaf 2012 is Kenia de belangrijkste sierteeltleverancier van Nederland met een marktaandeel van 23% (ABN AMRO, 2014). Nederlandse investeringen hebben in Kenia geleid tot een grootschalige, competitieve sector van horticultuur (>14% van het BBP). Een onderzoek van het World Trade Centre roemt infrastructurele ontwikkelingen in Kenia (*Artikel 4, bijlagen*), maar vergeet o.a. een infrastructurele bedreiging: het sluiten van de startbaan JKIA tussen 0:00 uur en 6:00 uur voor de aankomende drie jaar (Vakblad voor de bloemisterij, 2015).

2.1.2. Het aanbod in Kenia

Algemeen

Bijna 80% van het aanbod aan snijbloemen bestaat uit rozen, geproduceerd op meer dan 100 actieve rozenkwekerijen. Het totaal aan bewerkt land voor snijbloemen wordt geschat op 2.500 hectare. Voornamelijk Nederlandse investeerders zijn verantwoordelijk voor uitbreiding en kwaliteitsverbetering. Belangrijke MVO-trends worden aangestuurd door Oserian en enkele andere grote kwekerijen (Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation, 2011). De grootste 25 rozenkwekers bepalen ongeveer 75% van de markt. De gemiddelde grootte van gecertificeerde kwekers is 37,5 hectare, die gemiddeld 30 soorten kweken met een jaarlijkse afzet van 59,1 miljoen stelen. 71% van de rozenkwekers is MPS gecertificeerd², minder dan in Ethiopië en Oeganda. De grootste spelers zijn Finlays, Oserian, Sian en Twiga. Intermediates en T-Hybrids voeren de hoofdtoon. De rozensoorten Mariyo, Athena en Marie Claire worden het meest gekweekt. Vergeleken met Oeganda is er een grotere heterogeniteit in productie. Een relatief nieuwe trend is directe export naar vooral Europese bestemmingen, zonder tussenkomst van Nederlandse veilingen (*Interview Dennis Burggraaf, bijlagen*). Het VK is de tweede belangrijkste exportbestemming voor Kenia in sierteelt (VGB, 2014). FOB-prijzen zijn in Kenia gemiddeld hoger dan in Ethiopië en Oeganda, vanwege duurder arbeid (*Diagram 1, bijlagen*). Integratie van de supply chain zorgt voor kostenverlaging in transport, maar het wegennet is minder sterk ontwikkeld dan in Ethiopië (*Interview Philippe Veys, bijlagen*).



² O.b.v. een vergelijking van 67 kwekers

Empirische onderbouwing

Resultaten zijn gebaseerd op een steekproef van 67 rozenkwekers in Kenia, waarbij SPSS-methoden zijn gebruikt (*Aanbod Kenia, bijlagen*). Er is een sterk positieve, significante correlatie tussen de grootte van de kweker in hectares en de jaarlijkse productie bij gecertificeerde kwekers, dit is opvallend. Verwacht was dat geografische verschillen een rol zouden spelen in productiviteit, maar o.b.v. deze correlatie lijkt dit niet het geval te zijn. Gemiddelde grootte is 34,42 hectare, met gemiddeld 29 gekweekte soorten en een gemiddelde jaarlijkse productie van 51,8 miljoen stelen.

2.1.3. Conclusie kansen & bedreigingen – Kenia

Kansen	Bedreigingen
Heterogeen product	Gefragmenteerde markt
Schaalvergroting	Directe export (niet via NL)

Kansen

Heterogeen product

Het assortiment dat kwekers aanbieden is heterogeen en divers. FTC kan dan ook van een beperkt aantal kwekers producten importeren, wat traceerbaarheid vergroot. De ‘Perfecte Roos’, een formule bedacht door Wageningen UR Glastuinbouw, wordt volgens de instantie nog niet gekweekt, het verrichte onderzoek wijst echter uit dat dit sporadisch wel het geval is (*Artikel 1, bijlagen*). De populariteit van Fairtrade neemt af, steeds meer bedrijven kiezen voor een MSP-certificatie (*Interview Robert, bijlagen*).

Schaalvergroting

Kwekers gaan vaker samenwerkingen aan, het bewerkbare land per kweker wordt verder uitgebreid. Gemiddeld zijn kwekerijen groter dan in Ethiopië en Oeganda. FOB-prijzen kunnen worden verlaagd door een verhoging in productiviteit. Schaalvergroting leidt tot integratie van de koelketen, die daardoor minder doorbroken wordt, waardoor kwaliteit steeds vaker gegarandeerd kan worden (*Interview Philippe Veys, bijlagen*). Een bedreiging is verminderde concurrentie door het ontbreken van nieuwe start-ups (*Interview Kabaka Owuor, bijlagen*).

Bedreigingen

Gefragmenteerde markt

Er zijn meer dan 100 kwekers actief in Kenia, wat overzichtelijkheid van de markt en daarmee transparantie van de herkomst en keten bedreigt. Kleinere bedrijven werken soms samen met Nederlandse investeerders of gaan onderling samenwerkingen aan. De concurrentie stimuleert de kwekers wel tot prijsverlaging en kwaliteitsverbetering, wat kansen biedt. De knopgrootte in Kenia is groter dan in Oeganda, steellengte hoger en er zijn meer variëteiten.

Trend naar directe export

Steeds vaker kiezen kwekers voor directe export, waarbij Nederlandse partijen worden overgeslagen. Kwekers in Kenia zijn minder afhankelijk van Nederlandse importeurs en worden steeds meer een concurrent voor Nederlandse exporteur. Deze conclusie is in overeenstemming met een onderzoek van de Rabobank, wat stelt dat de Nederlandse positie sterk verzwakt wordt (*Artikel 2, bijlagen*). Een onderzoek van International Journal of Innovation and Applied Sciences wijst uit dat Europa het belangrijkste exportland is (*Artikel 3, bijlagen*), primair onderzoek wijst uit dat Nederland nog wel de belangrijkste afnemer blijft.

2.2. Ethiopië

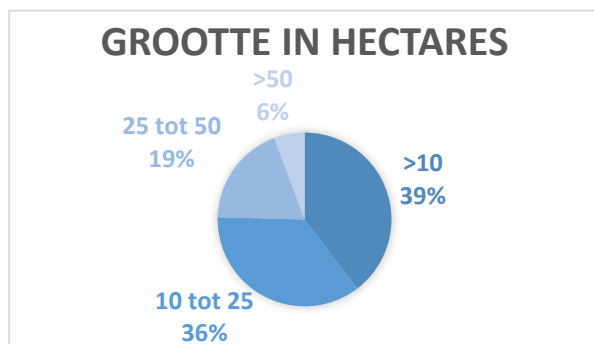
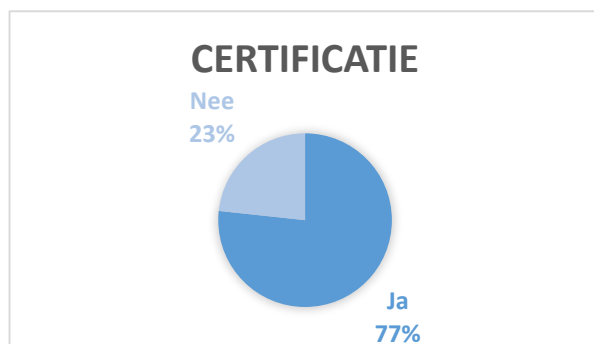
2.2.1. Over Ethiopië

Ook in Ethiopië wordt de economie wordt sterk gedreven door agrarische export. Met een jaarlijkse economische groei van 10,9% tussen 2004 en 2012 treedt Ethiopië steeds meer op de voorgrond in Afrikaanse ontwikkelingen (Netherlands Embassy Ethiopia, 2012). Primaire exportproducten naar Nederland zijn snijbloemen, groente en fruit. Nederland is de meest prominente investeerder in Ethiopië, vooral in innovatie en technologie. De groei van sierteelt is indrukwekkend, in 2004 waren er slechts 10 kwekers actief, in 2014 zijn dit er 84 (Mano, Y., Suzuki, A., 2014). Sinds 2004 groeit de arbeidsproductiviteit ook explosief (*Grafiek 2, bijlagen*).

2.2.2. Het aanbod in Ethiopië

Algemeen

In 2013 bedroeg de totale productie 2.257,29 miljoen stelen en het totaal aan land waarop bloemen worden gekweekt 1.426 hectare (EHDA, 2013). 81,7% van de export wordt via Nederlandse veilingen en importeurs geleid. De overige 18,3% betreft directe export naar o.a. Europa en het Midden-Oosten. Dit percentage is groeiende. In totaal zijn er 84 kwekers, 52 hiervan zijn georganiseerd door FDI. Ongeveer 50 rozenkwekers zijn in productie (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*). De marktleider, Sher, is naar schatting verantwoordelijk voor meer dan 40% van de jaarlijkse afzet. Meer dan 80% van de productie bestaat uit rozen (EHPEA 2013). De gemiddelde steellengte ligt tussen 30 en 70 centimeter. De rozenkwekers richten zich voornamelijk op Europese retail. Ongeveer 77% voldoet aan MPS certificatie³. Ethiopië doet kwalitatief dan ook niet onder voor Kenia, al is dit wel de algemene perceptie. 39% van rozenkwekerijen kent een grootte van minder dan 10 hectares. De gemiddelde grootte per kweker is dus kleiner dan in Kenia en Oeganda. De prijsklasse van kleinbloemige rozen ligt tussen de 10 en 15 cent, met een jaarlijkse productie van 200 à 300 stelen per vierkante meter. Voor grootbloemige rozen is dat 15 tot 20 cent, wat neerkomt op een jaarlijkse productie van 100 à 150 stelen per vierkante meter. Trosrozen worden verkocht voor 15 tot 25 cent, met een jaarlijkse productie tussen de 80 en 150 stelen per vierkante meter. 60% Van de productie is gericht op Europese retail (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*). De soorten Viva, Duett, Marie-Claire, Belle Rose en Red Sky worden het meest gekweekt in Ethiopië (DLV Plant, 2011). Overheidsbemoeyenis wordt door sommigen als een bedreiging gezien vanwege vergunningen, door anderen juist als een kans door de investeringen in infrastructuur en belastingvoordelen. Ontwikkeling wordt ook gestimuleerd door Nederlandse investeerders.



³ O.b.v. een vergelijking van 53 kwekers

Empirische onderbouwing

Resultaten zijn gebaseerd op een steekproef van 27 rozenkwekers, waarbij methoden van SPSS zijn gebruikt (*Aanbod Ethiopië, bijlagen*). Er is een significante, sterk positieve correlatie tussen de jaarlijkse productie en grootte in hectares bij gecertificeerde kwekers. Deze correlatie was minder sterk verwacht, eerder empirisch onderzoek stelt dat de verschillende geografische hoogtes waarop geteeld wordt de factor productiviteit beïnvloeden (DLV Plant., 2012). Overige correlaties zijn niet significant. Gemiddelde grootte is 32 hectare, gemiddelde productie is 56,48 miljoen stelen per jaar en er worden gemiddeld 23 soorten gekweekt.

2.2.3. Conclusie kansen & bedreigingen – Ethiopië

Kansen	Bedreigingen
Explosieve groei	Overheidsbemoeienis
Strategische logistieke ligging	Sterke positie grootste spelers

Kansen

Explosieve groei

De explosieve groei in Ethiopië is te zien in economische maatstaven en in de uitbreiding van bewerkbaar land voor sierteelt. Er wordt op meer dan 1.500 hectares gekweekt, dit jaar is een toevoeging van 300 hectare verwacht (*Interview Hans van de Heuvel, bijlagen*). Buitenlandse (Nederlandse) investeringen hebben daarnaast gezorgd voor een snelle ontwikkeling in kwaliteit. Een onderzoek van Applied Sciences wijst uit dat ondersteuning door buitenlandse investeringen geen negatieve invloed heeft op de RER (*Artikel 5, bijlagen*), kritische aanvulling op dit rapport is dat in de cruciale invloed van de overheid in Ethiopië niet is getest als factor.

Strategische logistieke ligging

Vanuit Ethiopië zijn er directe vluchten naar Europese bestemmingen, de VS en Japan. Hoewel er op dit moment naar de VS en Japan nauwelijks cargovluchten zijn, is dit wel de toekomst (*Interview Philippe Veys, bijlagen*). Het wegennet is sterk ontwikkeld in Ethiopië vergeleken met Kenia en Oeganda. De vliegafstand naar Nederland is korter dan in Kenia, wat voordelen in kosten en kwaliteit geeft. De nationale vliegmaatschappij, Ethiopian Airlines, verzorgt een uitstekende service, maar de bedreiging ligt in het gebrek aan concurrentie qua luchtvaart.

Bedreigingen

Overheidsbemoeienis

Overheidsbemoeienis is in dit geval enerzijds wenselijk, anderzijds belemmerend. Ethiopië is van oorsprong communistisch en dat is terug te zien in het beleid. Exportvergunningen moeten bijvoorbeeld maandelijks opnieuw worden aangevraagd door kwekers, wat tijd en geld kost. In publiciteit zegt de overheid economische groei te stimuleren en verwelkomt ze buitenlandse investeerders met belastingvrije jaren. In praktijk vraagt de overheid om extra documentatie en worden afspraken niet altijd nagekomen (*Interview Robert, bijlagen*).

Sterke positie grootste spelers

De grootste vijf à zes bedrijven, waaronder Sher Ethiopië en Linssen Roses, beheersen meer dan 40% van de markt en hebben daardoor een sterke positie in prijsonderhandelingen (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*). Deze bedrijven hebben een Nederlands karakter en hebben diverse afzetmogelijkheden in Nederland en Europa. Marketing en distributie regelen zij zelf. De overige 60% bestaat grotendeels uit bedrijven van minder dan 25 hectares.

2.3. Oeganda

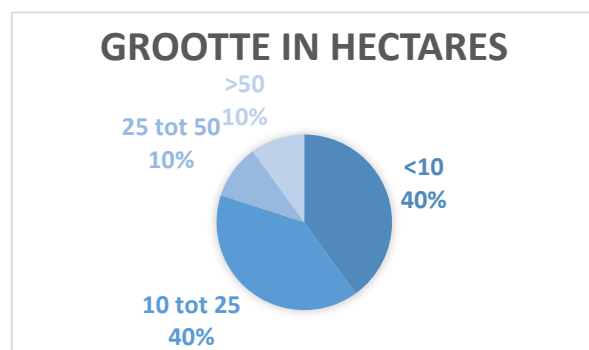
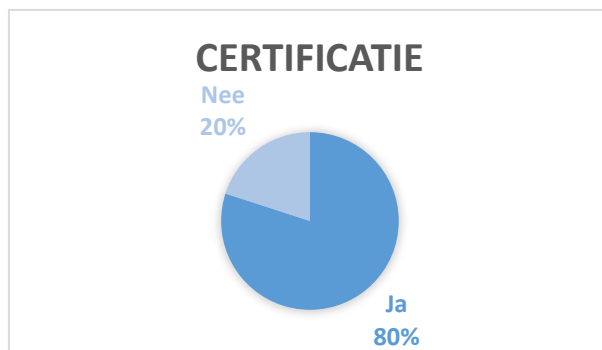
2.3.1. Over Oeganda

Met een verwachte jaarlijkse economische groei van 6,41% van 2009 tot 2020, een groeiende middenklasse, een stijgende koopkracht en relatief lage lonen, schaart Oeganda zich bij de snelst groeiende landen wereldwijd. 80% van de werkgelegenheid is te vinden in landbouw. Sierteelt maakt hier een klein deel van uit. Net als Kenia is Ethiopië lid van de East African Community, wat verschillende handelsvoordelen biedt. Toch zijn er bedreigingen, zoals infrastructurele tekortkomingen, hoge brandstofkosten en regelgeving, waardoor Oeganda op de 123^{ste} plaats in de 'Doing Business' ranking staat. Vergeleken met Ethiopië en Kenia is een investeerder vaak het duurste uit in Oeganda (Netherlands Embassy Uganda, 2014).

2.3.2. Het aanbod in Oeganda

Algemeen

Oeganda blijft met minder dan 25 kwekers en minder dan 300 hectare achter op Kenia en Ethiopië, veroorzaakt door ingrijpen van de overheid en hogere kosten als resultaat van duurdere arbeid en mindere infrastructuur. Vanwege het klimaat en geografie worden er voornamelijk Sweethearts gekweekt, waarin kwekers zich weinig differentiëren. Ook kwalitatief en qua MVO is er veel verbetering mogelijk. In 2010 werkte 40% van de werknemers zonder beschermende apparatuur (UWEA, 2011), met als gevolg huid- en oogirritatie, duizeligheid en andere aandoeningen onder werknemers. Negatieve publiciteit heeft het imago van de sierteelt in Oeganda beschadigd. Rozen worden het meest gekweekt. Er zijn 10 rozenkwekers actief. Deze richten zich allemaal op retail en zullen op den duur weggeconcentreerd worden (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*). Rozenkwekerijen kennen een grootte van 8 tot 62 hectares⁴. 40% van de kwekers kent een grootte van 10 tot 25 hectares, dit is vergelijkbaar met Kenia. De gemiddelde jaarlijkse afzet is 40 miljoen rozen, variërend van 6 tot 150 miljoen. Het marktaandeel per kweker ligt tussen 2 en 32%, de markt is vrij gecentreerd in tegenstelling tot Kenia en Ethiopië. Kleinbloemige rozen worden verreweg het meest gekweekt. Belangrijkste rozensoorten zijn Tropical Amazon, Akito en Chelsea. 80% van de rozenkwekers is MPS gecertificeerd. De meeste kwekers zijn gevestigd in het Wakiso District. Gemiddelde steellengtes liggen tussen 30-60 cm, korter dan in Kenia en Ethiopië. FOB prijzen zijn gemiddeld hoger dan in Ethiopië, dit scheelt soms zelfs €0,10 per steel. Het aantal stelen per doos in Oeganda is hoger dan in Kenia en Ethiopië: gemiddeld 600-1000 per doos o.b.v. een steellengte van 40 centimeter. Dit kan verklaard worden door de relatief kleinere knoppen. Gemiddeld worden er 12 rozensoorten gekweekt per kweker, minder dan in Kenia.



⁴ O.b.v. een vergelijking van alle actieve kwekers (10)

Empirische onderbouwing

Resultaten zijn gebaseerd op gegevens van alle actieve rozenkwekers in Oeganda (in totaal 10), waarbij onderzoeksmethoden van SPSS zijn gebruikt (*Aanbod Oeganda, bijlagen*). Er is een sterk positieve, significante correlatie tussen de het aantal rozensoorten per kweker en de grootte in hectares (A) en tussen de grootte in hectares en jaarlijkse productie bij de gecertificeerde kwekers in Oeganda. Correlaties tussen andere variabelen zijn niet significant of niet bijzonder sterk. De gemiddelde grootte van gecertificeerde kwekers is 19,9 hectare, met gemiddeld 12 rozensoorten en een gemiddelde jaarlijkse productie van 35,8 miljoen stelen per kweker. Niet gecertificeerde kwekers zijn gemiddeld 16,5 hectare en kweken gemiddeld 8 soorten. Opvallend is dat de gemiddelde productie van niet gecertificeerde kwekers wel hoger is, namelijk 47 miljoen stelen per jaar.

2.3.3. Conclusie kansen & bedreigingen – Oeganda

Kansen	Bedreigingen
Overzichtelijke markt	Hogere FOB-prijs
Hogere aantallen per doos	Lagere kwaliteit

Kansen

Overzichtelijke markt

Er zijn maar 10 spelers actief, wat een duidelijk overzicht geeft van de markt en traceerbaarheid vergroot. Herkomstinformatie kan hierdoor makkelijk achterhaald worden. Gebrek aan concurrentie speelt wel een rol in kwaliteit, waar nog veel mogelijkheid tot verbetering ligt t.o.v. Ethiopië en Kenia. Alleen Rosebud, de marktleider in Oeganda, wil uitbreiden en de groei van sierteelt stagneert. De kwekers richten zich allemaal op het lage segment en kweken vooral klein- tot middelbloemige rozen (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*).

Hoge aantallen per doos

Het aantal stelen per doos ligt beduidend hoger in Oeganda, wat scheelt in luchtvracht- en transportkosten. Deze hoge aantallen kunnen echter verklaard worden door de kleinere knopgrootte, de vraag is of dit aansluit bij de wensen van de Franse eindconsument.

Bedreigingen

Hogere FOB-prijs

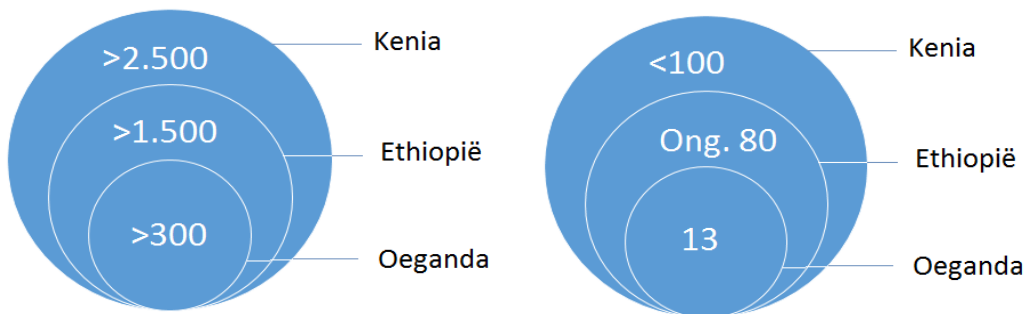
FOB-prijzen zijn gemiddeld hoger in Oeganda, vanwege hogere arbeidskosten in vergelijking met Ethiopië (*Diagram 1, bijlagen*). Deze bepalen 35-50% van de eindprijs. Ook transportkosten zijn hoger, vanwege de minder ontwikkelde infrastructuur t.o.v. Ethiopië en Kenia. Dit heeft direct invloed op de koelketen en kwaliteit (*Interview Eric de Vaan, bijlagen*).

Lagere kwaliteit

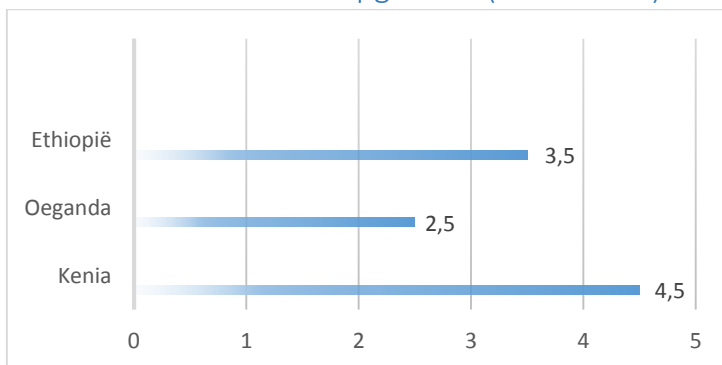
Gebrek aan (buitenlandse) investeringen en een minder gunstige ligging zorgen voor een mindere kwaliteit van snijrozen. De kwekers bevinden zich op lagere gebieden dan kwekers in Ethiopië en Kenia, dit resulteert in kortere steellengtes en kleinere knopgroottes in vergelijking met Kenia en Ethiopië. Er worden vooral Sweethearts en Intermediates gekweekt, waarmee de kwekers zich richten op het lagere segment. Het aantal soorten per kweker is in Oeganda ook gemiddeld lager, namelijk 12, wat resulteert in een homogeen product. In Kenia worden er gemiddeld 27 soorten gekweekt (*Aanbod Kenia, bijlagen*), in Ethiopië 23 (*Aanbod Ethiopië, bijlagen*). In certificatie doet Oeganda niet onder voor Ethiopië en Kenia.

2.4. Aanbodvergelijking

Bewerkt land aan sierteelt (hectares) | Aantal actieve kwekers (sierteelt)

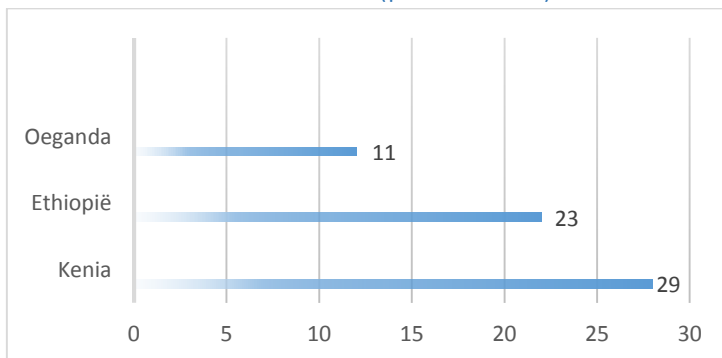


Meest voorkomende knopgrootte (centimeter)



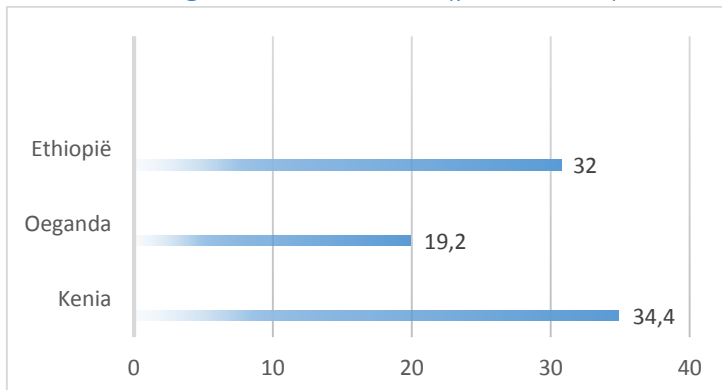
O.b.v. een presentatie van FloraHolland zijn deze gegevens verwerkt (*Factsheets, bijlagen*). Conclusie is dat in Kenia vooral grootbloemige rozen worden gekweekt, in Ethiopië vooral middelbloemige en in Oeganda kleinbloemige (cijfers uit 2013).

Gemiddeld aantal soorten (per kweker)



O.b.v. primair onderzoek waarbij exacte gegevens van 100 kwekers zijn geanalyseerd na telefonisch en / of e-mailcontact is de conclusie dat gemiddeld de meeste soorten per kweker in Kenia worden gekweekt (29), en de minste in Oeganda (11).

Gemiddelde grootte in hectare (per kweker)



O.b.v. primair onderzoek waarbij exacte gegevens van 103 kwekers zijn geanalyseerd na telefonisch en / of emailcontact is de conclusie dat kwekers in Kenia gemiddeld het grootste zijn (34,4 hectare) en kwekers in Oeganda gemiddeld het kleinste (19,2 hectare).

De verschillen in gemiddelden tussen de landen in hectare en het aantal soorten zijn niet significant (*Aanbodanalyse – SPSS, bijlagen*).

3. Vraaganalyse – Frankrijk

3.1. Marktdefinitie

FTC richt zich op de grootschalige retail (supermarkten) met centrale aanlevering. FTC exporteert uitsluitend snijbloemen, dit rapport is gericht op export van rozen naar Frankrijk. Frankrijk is onderzocht vanwege de directe interesse van FTC in deze markt, het bedrijf is nog niet actief in Frankrijk en wil Frankrijk in de nabije toekomst betreden.

3.2. Over Frankrijk (DESTEP)

In de ranking van World Bank (Doing Business, 2015) staat Frankrijk 28^{ste} van 189. Een **demografische** trend is vergrijzing, die ook in andere Europese landen doorzet. (Marketline, 2015). **Economisch** gezien is Frankrijk stabiel, hoewel inkomensongelijkheid toeneemt. Exportactiviteit wordt gestimuleerd door de overheid. Concurrentie zou sterker gestimuleerd kunnen worden, ook binnen de grootschalige retail (Marketline, 2015). Een belangrijk **sociaal-cultureel** aspect is het heersende chauvinisme in de Franse bedrijfscultuur (*Interview Donald Hermes, bijlagen*). **Technologisch** gezien is Frankrijk toonaangevend in infrastructuur, qua telecommunicatie en het wegennet (Marketline, 2015). Premies op wegtransport relatief laag (10%), wat een kans is voor FTC maar in **ecologisch** opzicht niet wordt gewaardeerd. Milieuvervuiling is een probleem (Le Figaro, 2015). BTW in de Franse horticultuur bedraagt 5,5%, lager dan in Nederland (6%), Duitsland (7%) en het VK (20%) (Commission Européenne, 2015). Een mogelijke **politieke** bedreiging is het verkorten van werktijden door de Franse overheid, dit is lastig in aanlevertijden en eist flexibiliteit (*Interview Gijs van Duijn, bijlagen*).

3.1. Cultuurverschillen

Een volledige Hofstede-analyse is opgenomen in de bijlagen (*Hofstede-analyse, bijlagen*).

Machtsafstand

Machtsafstand is hoger dan in Nederland. Er is een sterkere mate van hiërarchie in Frankrijk. Respect voor hogere posities wordt geaccepteerd, tutoyeren is niet gebruikelijk. Onderhandelingen duren langer, omdat alles met een leidinggevende besproken wordt (Geert Hofstede, 2015). Een relatie opbouwen kost tijd (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*).

Masculiniteit

Met een verschil van 29% wordt de Franse bedrijfscultuur in hogere mate gekenmerkt door masculiene waarden dan de Nederlandse bedrijfscultuur. Een masculiene cultuur wordt vaak getypeerd als een 'harde' cultuur, waarbij waarden als succes, competitie en resultaten belangrijker zijn dan een goede werk-vrijetijd verhouding en een prettige bedrijfscultuur (Geert Hofstede, 2015). Het geven van een hand is in Frankrijk gebruikelijk, communicatie is direct (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*).

Onzekerheidsvermijding

De onzekerheidsvermijding ligt in Frankrijk hoger dan in Nederland, wat vaak leidt tot extra papierwerk, contracten, controledrang en het vermijden van veranderingen (Geert Hofstede, 2015). Dit kan problemen opleveren, als mogelijke veranderingen van leverancier voor de potentiële klant niet voorzichtig worden gecommuniceerd. Een vertrouwelijke relatie

opbouwen is belangrijk en een té directe stijl van communiceren moet worden vermeden. Afspraken moeten schriftelijk worden vastgelegd, bij voorkeur in het Frans. Nieuwe producten en concepten worden ook moeilijker geïntroduceerd in Frankrijk (Bloembollen Visie, 2015).

3.3. ABCD-analyse

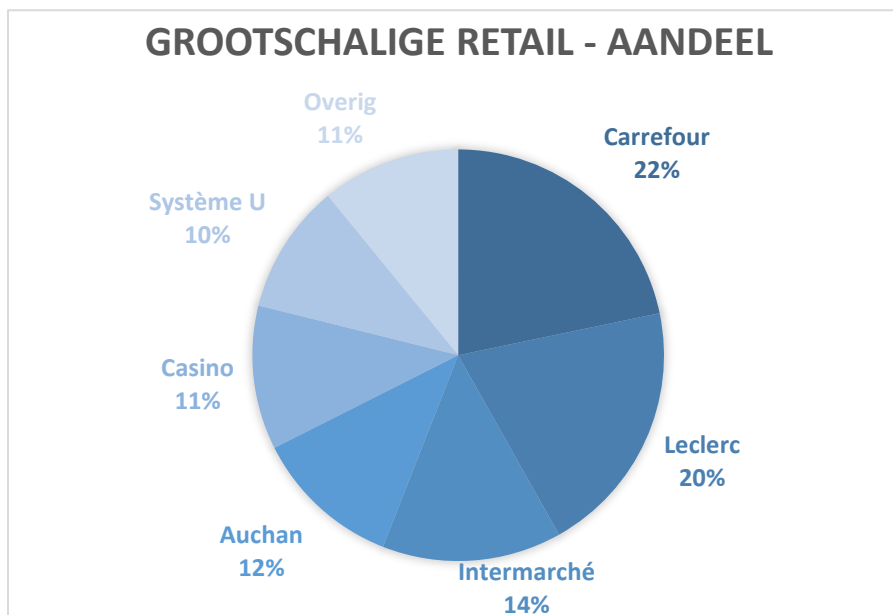
3.3.1. Afnemersanalyse

De afnemersanalyse is gericht op directe afnemers voor FTC en de Franse eindconsument. De 6W's van Ferrell (Ferrell, O.C., 1999) worden gevolgd om een inzicht te krijgen in behoeften van potentiële afnemers. Informatie is gebaseerd op interviews, secundaire bronnen en primair marktonderzoek in Frankrijk (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*).

- Wie zijn de potentiële klanten?

Directe afnemer (grootschalige retail)

FTC richt zich alleen op grootschalige retail met centrale aanlevering. Bloemisten, ambulante handel, tuincentra en groothandels vallen dus niet onder potentiële klanten, maar onder generieke concurrentie. De grootschalige retail wordt gekenmerkt door concentratie, waarbij onderstaande 6 spelers 89% van het marktaandeel in handen hebben (Le Floch, G., 2015):



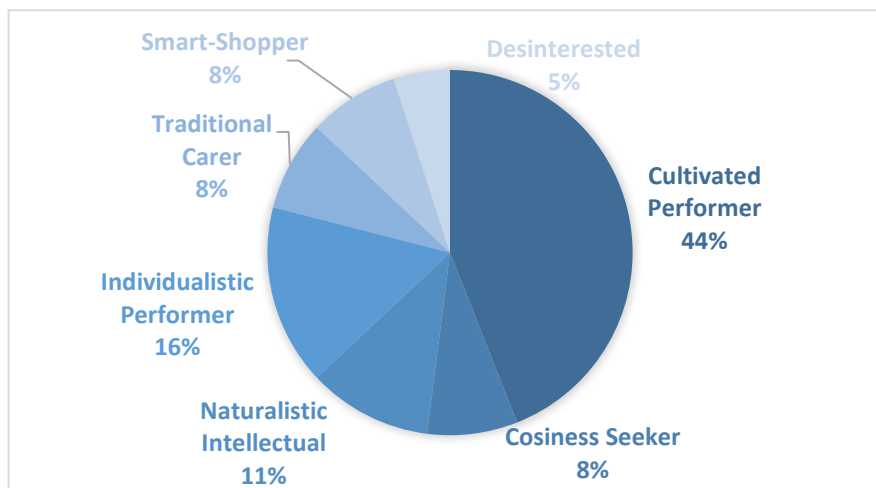
De markt wordt beheerst door premium supermarkten. Onder 'overig' vallen o.a. Lidl (4,6%), Aldi (2,3%) en Leaderprice (2,4%). Ketens gaan inkoopsamenwerkingen aan, zoals ITM en Casino, en Auchan en andere hebben discount formules of andere varianten, bijv. Monoprix en Leaderprice van Casino, Hyper U van Système U en Ed en Dia van Carrefour.

Carrefour staat bekend om een breed, kwalitatief en duur assortiment. Na jaren van centralisatie van het assortiment wordt er nu aandacht gegeven aan regionale verschillen en krijgen lokale managers meer invloed op het assortiment en de aanlevering. Carrefour wil het dure imago veranderen door prijsverlagingen en introductie van meer huismerken. Carrefour houdt het aantal leveranciers van verse producten zeer laag (Jacquiau, C., 2012). **Leclerc** is bekend als hyperformat (573 hypermarkten in 2013) en prijsvechter. De strijd om de laagste prijs wordt aangevoerd door deze keten. Leclerc wil deze strategie als prijsleider aanhouden (Boudet, 2015). **ITM** bestaat uit diverse formats van discounters en supermarkten. Het concern heeft de ambitie om leider te worden in verse producten, waarbij men voornamelijk zal letten op kwaliteit en prijs van secundair belang is (Vision Marketing, 2014). **Casino** richt zich vooral op Frankrijk en Latijns-Amerika. Succesvol zijn vooral de discounters in de vorm

van hypermarkten, waaronder Monoprix, Leader Price en Géant Casino. Een strategie van multi-channel wordt aangehouden (Marketline, 2014). Het overige marktaandeel wordt aangevoerd door de hard-discounters (Le Floch, G., 2015). **Lidl** gaat hierin voorop met een aandeel van 4,6%, maar is de laatste jaren sterk in populariteit gedaald in Frankrijk. Met een nieuwe strategie, waarbij Lidl het assortiment uitbreidt met verse producten en inspeelt op de lokale trend, probeert Lidl sinds 2006 marktaandeel te winnen (Le Figaro, 2014). Leaderprice (onderdeel Casino) kent een tweede positie in hard discounters (2,4%), gevolgd door Aldi (2,3%), Dia en Ed met 1,7% (onderdeel Carrefour) en Netto (0,8%). Ook **Aldi** ziet het belang in van marketing en heeft de koers gewijzigd in Frankrijk. **Auchan** biedt al jaren een kwalitatief product voor een scherpe prijs als hyper- en supermarkt in Frankrijk, Spanje en Portugal. Deze prijs wordt sterk beïnvloed door de vele aanbiedingen van het concern. De negatieve prijsdynamiek in de grootschalige retail in Frankrijk heeft Auchan aangezet tot prijsverlaging en introductie van meer huismerken. Auchan breidt het assortiment tegelijkertijd uit met een lokale en milieuvriendelijke producten, om in te spelen op veranderende consumentenveranderingen in Frankrijk (Marketline, 2014). Auchan is een inkoop samenwerking aangegaan met **Système U**, maar dit betreft niet de verse producten (Le Figaro, 2015). Système U is minder aantrekkelijk voor FTC vanwege regionale aanlevering. De segmentatie van supermarkten is grafisch verwerkt in de bijlagen (*Diagram 2, bijlagen*).

Eindconsument

De eindconsument in Frankrijk kan worden ingedeeld in de onderstaande types met bijbehorende percentages van het aandeel in consumentenbestedingen aan snijbloemen in Frankrijk (BBH, 2015):



De volgende groepen eindconsumenten zullen worden beschreven:

- Cultivated Performer
- Individualistic Performer
- Naturalistic Intellectual

De primaire afnemersgroep, de **Cultivated Performer** bestaat grotendeels uit vrouwen (68%) in de leeftijdscategorie van 50-59 jaar met een gemiddeld tot hoog opleidingsniveau. Elite, exclusiviteit, zakelijk en persoonlijk succes zijn belangrijk voor de Cultivated Performer, waarvoor men bereid is een hogere prijs te betalen. De **Individualist Performer** is relatief jong en gemiddeld tot hoogopgeleid. Het zijn jonge, gemotiveerde carrièremakers die zakelijk succes belangrijk vinden. De Individualistic Performer is een trendsetter en maakt veel gebruik van online media. De **Naturalistic Intellectual** is vaak een vrouw (60%) tussen 50-59 jaar en relatief lager opgeleid dan de Cultivated Performer. Het is een milieubewuste en

maatschappijkritische wereldburger, die weinig gevoelig is voor trends. Succes is ook minder belangrijk dan voor de andere groepen, creativiteit is juist een belangrijke waarde (BBH, 2015).

- Wat doen de potentiële klanten met de producten?

Directe afnemer (grootschalige retail)

Over het algemeen zijn snijbloemen populairder zijn dan potplanten (*Diagram 3, bijlagen*) (Rabobank, 2015). De belangrijkste snijbloem is de roos (58,6%) (*Tabel 1, bijlagen*). Rood en roze voeren de hoofdtoon bij FloraHolland (beiden 25%), daarop volgen wit (22%) en geel (16%) o.b.v. exportcijfers van 2014 (*Diagram 4, bijlagen*). De afzetwaarde van monobossen⁵ is sterker gestegen (+17,6%) dan gemixte bossen (+6,8%) in 2013 (FranceAgrimer, 2014).

Carrefour verkoopt vooral gemengde boeketten voor eigen gebruik (Productschap Tuinbouw, 2011). Monobossen maken 33% uit van de totale omzet van Carrefour, vooral tulpen en rozen. In grotere winkels is er een apart schap voor bloemen. Carrefour geeft een vaasgarantie van 6 dagen (Bloembollen Visie, 2015), maar producten worden ook na de maximale verkoopdatum verkocht, wat de garantie van het vaasleven bedreigt (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). Middelgrote rozen met een steellengte van 50 centimeter kosten €4,50 per 7 stelen. Het aandeel van gemengde boeketten in de verkoop van **Leclerc** is nog hoger, ten koste van monobossen. De verdeling geschenk t.o.v. eigen gebruik is bijna gelijk (Productschap Tuinbouw, 2011). Leclerc staat bekend om relatief lage prijzen, maar voor een bos van 14 rozen wordt €5,99 tot €7,99 gevraagd (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). Het assortiment bestaat uit vooral tulpen, rozen en lelies. Ook orchideeën worden veel verkocht. Vaasgarantie wordt niet gemeld (Bloembollen Visie, 2015). De verdeling van **ITM** is weinig verassend, gekenmerkt door een sterke verkoop van gemengde boeketten voor eigen gebruik, zoals ook bij Carrefour en Leclerc het geval is. Potplanten worden nauwelijks verkocht en er is geen garantie voor het vaasleven (Rabobank, 2015). **Système U** verkoopt vooral planten (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). Rozen worden per 7 stelen verkocht voor €3,90 met een steellengte van 50 centimeter. Vooral rood en roze zijn populair. Er is opvallend veel botrytis te herkennen bij de rozen. **Casino** levert echter de slechtste kwaliteit, bij deze keten is beschadiging de regel en niet de uitzondering. Er worden hier geen rozen verkocht, in het bezochte hyperfiliaal in Tourcoing. Ook bij de **Aldi** is beschadiging geconstateerd, vooral aan de rozen. 12 stelen van 50 centimeter kosten €2,99 en hiermee is de Aldi het goedkoopste. Het assortiment is beperkt, en ook bij Aldi is geen vaasleven gegarandeerd (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). De **Lidl** komt kwalitatief als beste uit de test. Het assortiment is breed en kenmerkt zich vooral door tulpen, rozen, boeketten, hortensia's en potplanten die niet beschadigd lijken. Voor een bos van 10 stelen met een steellengte van 30 centimeter wordt €3,99 gevraagd, maar er zijn ook langere steellengtes (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*).

Eindconsument

De **Cultivated Performer** koopt vaker bloemen voor eigen gebruik dan andere groepen. Doel is daarbij om hun eigen leven op te vrolijken, als onderdeel van het interieur. Gemengde boeketten zijn het populairst, waarbij het mag afwijken van traditionele vormen. Vooral rozen, lelies en anjers zijn populair. De **Individual Performer** koopt vaker bloemen als cadeau dan de Cultivated Performer. Er worden vaker kamerplanten gekocht t.o.v. snijbloemen. Gemengde

⁵ Een 'monobos' is een veelgebruikte vakterm in de sierteelt voor een boeket van hetzelfde soort bloemen

boeketten zijn ook bij de Individual Performer het populairst, bij voorkeur met een opvallende, artistieke uitstraling. **Naturalistic Intellectual** koopt bloemen vooral als geschenk (77%). Vooral kamerplanten worden gekocht (56%). Het doel van de aankoop is het uitdrukken van hun milieubewuste levensstijl, waarbij eenvoud en een natuurlijke uitstraling gewenst zijn. Monobossen worden wel populairder bij de eindconsument, dit is een trend (BBH,2015).

- Waar kopen de potentiële klanten de producten?

Directe afnemer (grootschalige retail)

Nederland is hoofdleverancier van snijbloemen in Frankrijk (86% in 2013). Export vanuit Nederland is gecentreerd in Parijs en Midden-Frankrijk (HBAG, 2013). Snijbloemen worden vooral in het westelijke en Mediterrane deel van Frankrijk geteeld, waardoor import hier lager is. De afzetverdeling wordt in Frankrijk gedomineerd door de importerende groothandel (37% in 2013) (*Tabel 2, bijlagen*). Er zijn 47 groothandelaren gespecialiseerd in sierteelt. Rungis en Agora zijn in marktaandeel de grootste groothandelaren in de Franse sierteelt (Rungis, 2013).

Supermarkten kopen op franchiseniveau vaak extra in bij lokale leveranciers, dit geldt voor alle ketens en dit leidt tot versnippering van inkoop (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*).

Carrefour heeft een nationale inkoopcentrale voor non-food (LSA, 2014), rozen worden o.a. geleverd door Flower Direct en Green Partners (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*). De belangrijkste transporteur van sierteelt van Carrefour is Fresh Trans B.V., hiermee zijn afspraken gemaakt (*Interview Gijs van Duijn, bijlagen*). **Leclerc** werkt samen met SC Galec, een distributeur van food en non-food (LSA, 2014). Rozen worden o.a. geleverd door Hexa Fleurs (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*), maar de inkoop is ook bij Leclerc op franchiseniveau versnipperd (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*). **Système U** kent decentrale, regionale inkoopcentrales. **Casino** werkt samen met EMC Distribution, **ITM** doet zaken met A.R.E.N.A als het gaat om non-food (Van Eynde, 2008). **Auchan** is in 2014 een inkoopalliantie met Metro Group aangegaan (Kuipers, P., 2014). O.a. Qualiflor levert snijbloemen aan Auchan. Belangrijke transporteurs zijn Fresh Trans B.V., Brewel en Gertu (*Interview Donald Hermes, bijlagen*). FlowerWatch is verantwoordelijk voor productcontrole en beheer van de koelketen voor o.a. Carrefour, Leclerc, Système U, ITM en Auchan (*Interview Donald Hermes, bijlagen*).

Eindconsument

Gemiddeld worden de meeste inkopen gedaan bij store-based retail, waarbij bloemisten aan de leiding gaan met 75,8% in 2013 (*Tabel 3, bijlagen*). Dit percentage is stabiel vanaf 2008. Tuincentra zijn weinig populair (3%). Internetverkoop is in opkomst (Euromonitor, 2013). Gemiddeld geeft de Franse consument jaarlijks €48 uit aan bloemen, dit is een fractie van het jaarinkomen (Bloembollen Visie, 2015). De hoogste uitgaven worden gedaan in de regio's Centre, Alsace en Languedoc-Reussillon (*Verslag Productbijeenkoms, bijlagen*).

De **Cultivated Performer** koopt vooral in bij de bloemist (70%) (BBH, 2015). 12% Van bestedingen worden bij een supermarkt gekocht. De prijs is van secundair belang. Le Jardin des Fleurs is de belangrijkste bloemist voor de Cultivated Performer. De **Individualistic Performer** koopt voor 73% bij de bloemenwinkel, de supermarkt komt met 11% op een tweede plaats als aankoopkanaal. Le Jardin des Fleurs is de populairste bloemist voor de Individualistic Performer. Ook bij de **Naturalistic Intellectual** is de bloemist het belangrijkste

(74%) en de supermarkt de nummer 2 (13%). Le Jardin des Fleurs is het populairst (13%), maar ook andere bloemisten zijn belangrijke aankooppunten (BBH, 2015).

- Wanneer kopen de potentiële klanten de producten?

Directe afnemer (grootschalige retail)

Uit exportcijfers blijkt de Europese retailer vooral in februari (Valentijnsdag), maart ('Grootmoederdag' en Internationale Vrouwendag) en mei (Moederdag) snijbloemen inkoop (Euromonitor, 2013). 'Secretaressedag' is ook bekend in Frankrijk en wordt gevierd in april. Overige nationale feestdagen kennen weinig extra afzet aan snijbloemen. De zomermaanden kennen een verminderde export vanuit Nederland (*Grafiek 3, bijlagen*). Dit verloop is vergelijkbaar met andere Europese exportmarkten. Opvallend is dat er een breed scala aan snijbloemen wordt verkocht op dagen als Moederdag. Rode en roze rozen zijn favoriet, maar de markt wordt gekenmerkt als geanimeerd (VGB, 2014). De maximale betalingstermijn in Frankrijk is 60 dagen, in realiteit wordt er gemiddeld binnen 54 dagen betaald. De betalingstermijn in Frankrijk werd in 2014 gemiddeld overschreden met 14 dagen (ING, 2014).

Eindconsument

De **Cultivated Performer** koopt vooral bloemen voor felicitaties of verjaardagen, in plaats van begrafenissen, Valentijnsdag of Moederdag. De **Individualistic Performer** koopt vaker spontaan bloemen en is impulsiever in aankopen. De **Naturalistic Performer** geeft minder om Moederdag en geeft vaker bloemen bij een begrafenis of als bedankje (BBH, 2015).

Over het algemeen koopt de Franse eindconsument vooral sierteelt als verjaardagscadeau (23% in 2013), daarna volgt een uitnodiging (17%) (FranceAgriMer, 2014). Kerst en Nieuwjaar zijn ook belangrijke feesten voor de Franse afzet aan sierteelt (10%), daarna volgen Moederdag (7%) en Valentijn (3%). Grootmoederdag en de Dag van de Arbeid kennen een mindere afzet aan snijbloemen. Mei is de belangrijkste maand (13,1%), februari volgt (11,5%).

- Waarom kopen de potentiële klanten de producten?

Directe afnemer (grootschalige retail)

Onderscheidend vermogen FTC

FTC heeft een sterk netwerk van kwekers en leveranciers, wat bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van het bedrijf in de vorm van ketentransparantie. FTC blinkt uit in Operational Excellence, niet onbelangrijk in de retail van een relatief kwetsbaar product. FTC heeft daarnaast ervaring in de Europese retail. Klanten kiezen meestal voor FTC vanwege de ervaring van het bedrijf in de grootschalige retail (*Interview Dea Dina Dékany, bijlagen*). Het bedrijf heeft een sterk klantenbestand in Europa opgebouwd en het tevreden houden van deze klanten staat voorop. Daarnaast ketenintegratie het onderscheidend vermogen van FTC, waardoor versheid en vaasleven van rozen kunnen worden gegarandeerd.

Verbeterpunten concurrentie

De kwaliteit van rozen in grootschalige retail in Frankrijk laat te wensen over (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). (Water)schade, schimmel en botrytis⁶ zijn in bijna elk bezocht filiaal te vinden en slechts één filiaal garandeert een vaasleven van zes dagen, waarbij de maximale verkoopdatum vervolgens wordt overschreden. Knelpunten liggen bij de supermarkt, waar

⁶ Vorm van schimmel (kiemplantenziekte), vaak veroorzaakt door een (te) hoge luchtvochtigheid

weinig aandacht is voor bloemen, maar vooral ook bij de versnipperde aanlevering wat leidt tot weinig harmonie in het schap en mindere versheid (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*).

Strategisch perceptiemodel (afnemersbehoeften)

Het strategisch perceptiemodel is opgenomen in de bijlagen (*Diagram 5, bijlagen*). Uit de eerste vier vragen van de afnemersanalyse zijn een aantal zaken duidelijk geworden. **Carrefour** staat bekend als dé premium supermarkt van Frankrijk, maar wil het dure imago veranderen door prijsverlagingen. Kwaliteit blijft echter onverminderd belangrijk. Flexibiliteit wordt belangrijker gezien de nadruk op lokale behoeften en decentralisatie. **ITM**, een relatief goedkopere premium retailer dan Carrefour, presenteert zich als marktleider op gebied van verse producten. De kwaliteit van producten wordt dus belangrijker voor ITM en flexibiliteit is van belang vanwege regionale aanlevering. Ook **Lidl** wil kwalitatief verbeteringen doorvoeren, om het 'hard discount' imago te veranderen. Lidl is daarnaast streng in productcontrole, net als Aldi. **Leclerc**, prijsleider in premium supermarkten, zal naar verwachting de strategische koers niet wijzigen, net als hyperformat Système U. Voor deze ketens is de prijs van absoluut belang. **Aldi** zal naar waarschijnlijkheid ook de huidige koers als hard discounter behouden. Wel wordt diversiteit in het assortiment waarschijnlijk vergroot (IGD, 2009). Afnemersbehoeften zijn verwerkt in het Abell-model (*Diagram 6, bijlagen*) (Abell, D.F.,1980).

Eindconsument

Consumentenbehoeften

De groep van de **Cultivated Performer** wil graag invulling geven aan persoonlijke stijl en status. Deze consument wil zich onderscheiden met bloemen. De Cultivated Performer hecht waarde aan de mening of ervaringen van referentiegroepen. De koopbeslissing wordt tijdens het winkelen gemaakt. Prijs is weinig van belang voor de Cultivated Performer. Hoewel de **Individualistic Performer** vaker dan gemiddeld spontaan bloemen koopt, is de afweging al van tevoren gemaakt. De Individualistic Performer is trendgevoelig en wil zich kunnen onderscheiden met zijn bloemen. Bloemen zijn een stijlstatement voor de Individualistic Performer, kansen liggen in het creëren van een 'must-have' en het gebruiken van opvallende vormen en kleuren. Verse kwaliteitsproducten zijn 'hot', deze trend biedt kansen (Bloembollen Visie, 2015). Creativiteit wordt gewaardeerd door de Individualistic Performer. Voor de **Naturalistic Intellectual** zijn ecologische overwegingen belangrijk. Deze groep is gevoelig voor bloemen met een bio-label of Fair Trade logo. Het boeket zelf is eenvoudig, met veel groen en wit. De Naturalistic Intellectual hecht minder waarde aan trends en wil met bloemen een statement maken, na een afgewogen beslissing die al voor het winkelen is gemaakt. Presentatie is weinig van belang, de sfeer in de winkel juist wel (BBH, 2015).

De behoeften van afnemers verschillen sterk, maar felle kleuren, zoals hardroze en oranje zijn vaak het populairst (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*). Geel is niet populair, wit wordt bijna alleen verkocht tijdens de Dag van de Arbeid (1 mei) (*Interview Donald Hermes, bijlagen*).

- Waarom kopen de potentiële klanten de producten niet?

Sterke punten directe concurrentie

Sterke punten van de directe concurrenten zullen nauwkeurig worden beschreven in de concurrentenanalyse. In het algemeen kan worden gezegd dat de concurrenten meer kennis van en ervaring in de Franse retailmarkt hebben en lange termijn relaties belangrijk zijn. De

directe concurrentie volgt veelal een strategie van Operational Excellence, de generieke concurrent kiest vaker voor een strategie van Product Leadership of Customer Intimacy.

Conclusie afnemersanalyse

Een oligopolie beheerst de grootschalige retail, premium supermarkten hebben het grootste marktaandeel. Carrefour rekent op flexibiliteit, ITM en Lidl richten zich op versheid en kwaliteit en Leclerc blijft prijsvechter. Aldi is de goedkoopste in snijbloemen. Boeketten worden het meest verkocht, de roos is de belangrijkste snijbloem. Inkoop is versnipperd, vaak via importerende groothandels, regionale inkoopcentrales en lokale leveranciers. De afzet aan snijbloemen is het hoogst in de periode van februari tot juni. Relaties opbouwen is cruciaal, maar kost tijd. De eindconsument in Frankrijk is stijlgevoelig en milieubewust en wil graag een statement maken met bloemen. Uitdrukking van persoonlijkheid en creativiteit is belangrijk, een eenvoudig product onaantrekkelijk. De bloemist blijft het populairste kanaal en heerst in Frankrijk. Met name op gebied van ketenintegratie liggen mogelijkheden tot verbetering.

Kansen	Bedreigingen
Slechte kwaliteit rozenaanbod	Gebrek aan ketentransparantie
Milieu- en stijlbewuste eindconsument	Sterke positie retailer door oligopolie

3.3.2. Bedrijfstakanalyse

Een vijfkrachtenmodel van de agrarische sector in Frankrijk is opgenomen in de bijlagen (*Diagram 9, bijlagen*) (Marketline, 2015). Deze bedrijfstakanalyse betreft marktgroei en trends.

- Marktgroei

De groei van horticultuur in Frankrijk is afgenomen in 2008-2013 met 0,4%. Vooruitzichten zijn stabiel (Euromonitor, 2014). In 2014 was de export aan snijbloemen €687 miljoen, een stijging van ruim 10% t.o.v. 2013 (Bloembollen Visie, 2015). In januari 2015 werd al voor €52.616 aan snijbloemen verkocht, een stijging van ruim 13% t.o.v. januari 2014 (Vakblad voor de Bloemisterij, 2015). De agrarische sector kende in 2014 een daling van €28,831,7 miljoen in 2013 naar €28,205,2 miljoen in 2014 (Marketline, 2015). In volume is de agrarische sector gestegen met 3,5% in 2014. De omzetzijde is te verklaren door sterke prijsdalingen in de Franse retail (Le Figaro, 2015). In 2015 wordt een groei in waarde van 2,9% verwacht. De verwachting is dat die groei doorzet in de jaren 2016 tot 2019 (*Diagram 7, bijlagen*). Frankrijk is het derde exportland van Nederlandse snijbloemen en dit aandeel neemt toe. Een vijfkrachtenmodel is opgenomen in de bijlagen (*Diagram 9, bijlagen*) (Porter, M.E., 1979).

- Trends en ontwikkelingen

Prijsverlaging

Schaalvergroting wordt steeds belangrijker, waarbij prijsverlagingen de concurrentie op scherp zetten. Carrefour, dat omzetcijfers zag dalen, gaat hierin voorop. Leclerc blijft primaire prijsvechter. Carrefour wordt als duurder wordt geassocieerd. Middelgrote hypermarkten hebben een marktaandeel van 52% (Le Floch, G., 2014), grote hypermarkten verliezen. Door 'hypercompetition'⁷ is de concurrentie fel en wordt er snel ingespeeld op veranderingen van de concurrent, waardoor negatieve prijsspiralen worden gestimuleerd. In antwoord hierop zijn

⁷ De term 'hypercompetition' is een vorm van agressieve concurrentie wat om innovatie en flexibiliteit vraagt en is beschreven in het boek Hypercompetition (Richard A. D; Aveni, 2010)

Auchan en Système U, net als Intermarché en Casino, een inkoop samenwerking aangegaan (Le Monde, 2014). Opvallend is de nieuwe trend van investeringen in kleine buurtsupers, waarbij wordt ingespeeld op een lokaal en biologisch product (Bloembollen Visie, 2015).

E-grocery

De trend van e-commerce (B2C) leidt tot nieuwe formats, zoals order-and-collect punten (online bestellen en afhalen) (*Diagram 8, bijlagen*) en drive-ins (producten geleverd in auto). Leclerc Drive geeft hierin een voorbeeld geeft aan de concurrentie (M. Nguyen, 2013). 25% Van de consumenten in Frankrijk die online besteld hebben, doet dit daarna op reguliere basis. 33% Zegt waarschijnlijk of zeker een online aankoop te zullen doen in grootschalige retail binnen zes maanden. De verwachting is dat de trend naar e-commerce zal doorzetten en nieuwe formats ontwikkeld zullen worden. De voorkeur in Frankrijk verschuift naar thuisbezorging, wat zou betekenen dat drive-ins aan populariteit verliezen (McKinsey, 2013).

Productiviteit

Een stijging in capaciteit door nieuwe formats en forse uitbreiding van het aantal supermarkten heeft geleid tot een daling in productiviteit van 25,3% in de periode 2000-2012. Supermarkten spelen in op lokale trends door investeringen in buurtwinkels, waar de huurprijzen hoger liggen. Deze buurtwinkels zijn kleiner, waardoor er ruimte voor schappen voor bloemen verdwijnt. Het differentieel vermogen van retailers wordt ook kleiner, nu discounters hun assortiment uitbreiden met nieuwe elementen zoals verse producten en premium supermarktketens als Carrefour en Leclerc hun prijzen juist verlagen (PwC, 2014).

Conclusie bedrijfstakanalyse

Digitalisering en schaalvergroting stimuleren marktgroei in de Franse grootschalige retail. 'Hypercompetition' in grootschalige retail en lage differentiatie van leveranciers vergroot de macht van de retailer. Een negatieve prijsdaling in supermarkten wordt gevolgd in reactie op de concurrent. Wetgeving bemoeilijkt toetreding voor discounters, de vraag naar meer concurrentie neemt toe (Le Monde, 2008). Prijsstijgingen van grondstoffen in de agrarische sector bieden kansen voor Nederlandse export, wat dan ook op een sterke groei mag rekenen. De positie van leveranciers is echter zwak en sterk afhankelijk van de potentiële afnemer. Dit blijkt ook uit het vijfkrachtenmodel (*Diagram 9, bijlagen*) (Marketline, 2015).

Kansen	Bedreigingen
Sterke marktgroei sierteelt	Sterke prijsdalingen in retail
Digitalisering	Vraag om lokaal en regionaal product

3.3.3. Concurrentenanalyse

Verschillende vormen van concurrentie zijn concreet geanalyseerd en verwerkt in de MaBa-analyse (*MaBa-analyse, bijlagen*) (Mandour, Y., Bekkers, M., 2008).

- Productvorm concurrentie

Leveranciers grootschalige retail Frankrijk

Gekozen is voor het vergelijken van Nederlandse productvorm concurrenten, omdat het grootste deel van snijbloemen in Frankrijk afkomstig is uit Nederland (86% in 2013) (HBAG, 2013). De volgende bedrijven leveren hetzelfde product en service (export van sierteelt) als FTC, richten zich op dezelfde afnemer (grootschalige retail) en zijn actief in Frankrijk:

Bedrijfsnaam	Assortiment	Marketingstrategie	Doelgroep*	Klant(en)
Green Partners	Monobossen en boeketten (focus boeket)	Strategie: Operational Excellence Slogan: grootste retail leverancier van boeketten in Europa	Discountsupermarkten, full service supermarkten en tuincentra in Europa	Aldi
Flower Direct	Rozen, tulpen, lelies, chrysanten, santini, seizoensproducten	Strategie: Operational excellence Slogan: Kwaliteit, efficiency en innovatie	Leverancier van Carrefour en Leclerc, focus op grootschalige retail in Europese exportlanden	Carrefour, Leclerc
Qualiflor	Monobossen, boeketten, focus bloeiende planten	Strategie: Customer intimacy (aandacht voor individuele wensen)	Middensegment van retail in Frankrijk, Italië en Luxemburg, exporteert naar Frankrijk alleen bloeiende kamerplanten en rozen	Auchan, ITM, Casino, Leclerc
Van Dijk Flora	Boeketten, monobossen focus op planten	Strategie: Operational Excellence Slogan: proactieve partner in retail	Discountsupermarkten en full service supermarkten in heel Europa, gericht op planten	Lidl

Gegevens zijn gebaseerd op het interview met Ralph van 't Hart en officiële websites van de concurrenten

Sterktes en zwaktes productvorm concurrentie – Leveranciers grootschalige retail Frankrijk

De directe concurrenten hebben ervaring, kennis en een sterk netwerk in Frankrijk. Onderlinge samenwerking bevordert de export naar Frankrijk (DFG). De concurrent levert voornamelijk laag- tot middensegment snijbloemen voor een lage prijs. De eindconsument wil een product om zich mee te onderscheiden, waarbij een lage prijs van secundair belang is. Het grootste deel van de afzet wordt direct ingekocht bij de kweker, bij Van Dijk Flora is dit zelfs de enige inkoop. Dit bedrijf heeft geen eigen opslagruimte. Qualiflor, als leverancier van Auchan, Leclerc, Casino en ITM, focust vooral op Frankrijk (Nerderpel, B., 2014). Flower Direct heeft ook een sterke positie in de Franse grootschalige retail en importeert rozen uit Afrika.

Green Partners, Qualiflor en Van Dijk Flora zijn onderdeel van DFG, waarbij afspraken zijn gemaakt over de afnemers. Er is een sterke focus op bloeiende planten bij Van Dijk Flora en Qualiflor, waar FTC van kan profiteren. Meest verkochte plant bij deze bedrijven is de phalenopsis (Nerderpel, B., 2014). Van Dijk levert vooral aan Lidl. De sterkst vergelijkbare concurrent is Green Partners, maar dit bedrijf heeft een minder sterke focus op Frankrijk.

Uitgelicht – Green Partners

Green Partners specialiseert zich in boeketten die zij levert aan 20 Europese klanten met een omzet van €113 miljoen in 2013. Sterktes van het bedrijf zijn lange termijn relaties met klanten en een uitstekende prijskwaliteitsverhouding. Dit garanderen zij d.m.v. een scherp in- en verkoopbeleid. Zwaktes zijn de focus op bloemboeketten en het gebrek aan kennis van planten. Efficiëntie is één van de belangrijkste kernwaarden. De zaken gaan goed, in 2013 is de jaarlijkse omzet met 23,2% gestegen t.o.v. 2012. Financieel gezien is het bedrijf gezonder dan FTC, met een lagere CR, QR en solvabiliteit o.b.v. cijfers uit 2012. In Duitsland levert Green Partners aan Aldi (Nerderpel, B., 2014). Het opbouwen van sterke relaties met leveranciers heeft de groei van het bedrijf gestimuleerd tot één van de grootste exporteurs van Nederland.

Treacy & Wiersema (Treacy, M., Wiersema, F., 1997)

FTC volgt eenzelfde strategie als Green Partners, Flower Direct en Van Dijk Flora: Operational Excellence (*Diagram 10, bijlagen*). De prijsdalingen in Franse retail vergroten het belang van deze strategie. De eindconsument vraagt om een onderscheidend product, promotioneel kan FTC hierop inspelen door een opvallende verpakking. Met een voorstel aan de potentiële afnemer van een gezamenlijke webshop voor de eindconsument kan FTC inspelen op trends

van digitalisering (*Bedrijfstakanalyse, rapport*). Op deze manier onderscheidt FTC zich van de directe concurrent in Frankrijk, die eenzelfde strategie van Operational Excellence volgt.

- Productcategorie concurrentie

Leveranciers groothandel Frankrijk

De volgende exporteurs leveren hetzelfde product en service als FTC (export van sierteelt), richten zich op een ander type afnemer (groothandel en bloemist) en zijn actief in Frankrijk:

Bedrijfsnaam	Assortiment	Marketingstrategie	Doelgroep
Hamifleurs	Hamifleurs: snijbloemen Hamiplant: vooral tuinplanten (seizoens- bloeiers)	Strategie: Customer Intimacy (nadruk op hecht partnershiop) Slogan: “flowers with a personal touch”	Vooral gericht op groothandel, maar ook supermarkten, bouwmarkten en tuincentra waarmee hechte relaties zijn opgebouwd
OZ Export	Verskillende snijbloemen (monobossen)	Slogan: “to flower the world” Strategie: Operational Excellence	Groothandel, cash & carry, grotere retailers in Europa, Azië, Midden- Oosten en Amerika
AQ Roses	Rozen (T-Hybrid en Intermediate) vanuit Ethiopië	Strategie: Product Leadership Slogan: “Quality Roses from Africa”	Gericht op groothandel en bloemist, o.a. in Nederland en Frankrijk
Gegevens zijn gebaseerd op het interview met Donald Hermes en officiële websites van de concurrenten			

Sterktes en zwaktes productcategorie concurrentie – Leveranciers groothandel Frankrijk

Leveranciers aan de groothandel bevinden zich in een kansrijke positie, gezien het aandeel van de importerende groothandel m.b.t. snijbloemen (37% in 2013). De samenwerking tussen Hamifleurs en OZ Export (DFG) resulteert in een uitgebreid netwerk in Europa. De bedrijven zijn echter weinig onderscheidend en leveren hetzelfde product tegen een vergelijkbare prijs aan dezelfde afnemer met een vergelijkbare marketingstrategie. Zo’n 90% wordt ingekocht bij kwekers, 10% wordt op de klok ingekocht (Vakblad voor de Bloemisterij, 2015). AQ Roses levert een kwaliteitsproduct aan o.a. Monceau Fleurs (*Interview Donald Hermes, bijlagen*).

Uitgelicht – AQ Roses

Als kweker en exporteur van een kwaliteitsproduct is Frankrijk vanwege marktomvang en exportwaarde een belangrijke markt voor AQ Roses. Het bedrijf werkt o.a. samen met Fleuramets en Hamifleurs en levert direct aan de Franse groothandel. Indirecte handel van AQ Roses gaat ook naar Carrefour en bloemistenketen Monceau Fleurs. AQ Roses kiest bewust voor kwaliteit. Een strategie van Product Leadership wordt gevolgd. Deze strategie vindt aansluiting bij de Franse eindconsument (*Interview Donald Hermes, bijlagen*).

- Generieke concurrentie

De volgende vormen van generieke concurrentie vervullen dezelfde behoefte (verkoop van bloemen) als FTC, maar leveren aan een andere directe afnemer dan FTC (eindconsument) en bieden een andere service aan als FTC (directe verkoop aan eindconsument):

Bloemisten Frankrijk (1)

Bedrijfsnaam	Product*	Prijsklasse	Marketingstrategie	Marktaandeel
Monceau Fleurs	Monobos	€2,90-€5,90 (5 stelen)	Customer Intimacy	15%
Le Jardin des Fleurs	Boeket	€4,90-€6,90 (10 stelen)	Product Leadership	17%
Gegevens zijn gebaseerd op het primair marktonderzoek (<i>Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen</i>) en rapporten van Productschap Tuinbouw (2011) en Bloembollen Visie (2015)				*Meest verkocht

Sterktes en zwaktes generieke concurrentie – Bloemisten Frankrijk

De bloemist is met afstand het belangrijkste afzetkanaal met 68% van de totale afzet aan snijbloemen in Frankrijk. Frankrijk telt 14.500 bloemisten. De markt wordt aangevoerd door elf bloemistenketens, waarvan Moneau Fleurs en Le Jardin des Fleurs de grootste zijn (Bloembollen Visie, 2015). Prijzen zijn vergelijkbaar met Nederland (Productschap Tuinbouw, 2011). De primaire groepen eindconsumenten kopen vooral bloemen bij Le Jardin des Fleurs, Monceau Fleurs staat op de tweede plaats (BBH, 2015). Monceau Fleurs Group bestaat uit drie formules: Happy (hoog segment), Monceau Fleurs (middensegment) en Rapid' Flore (laag segment). Belangrijkste groothandels voor de bloemist zijn Agora en Rungis. Het overgrote deel van bloemisten koopt echter zelfstandig in (Bloembollen Visie, 2015).

Tuincentra Frankrijk (2)

Bedrijfsnaam	Product*	Prijsklasse	Marketingstrategie	Marktaandeel
Truffaut	Potplant	€12-€34	Customer Intimacy (interactieve website)	30%
Jardiland	Potplant	€9 - €45	Product Leadership (breed assortiment)	19%
Gegevens zijn gebaseerd op een rapport van Productschap Tuinbouw (2011) en officiële websites van de ketens				*Meest verkocht

Sterktes en zwaktes generieke concurrentie – Tuincentra Frankrijk

De meeste tuincentra verkopen voornamelijk potplanten, met de uitzondering van 'Magasin Vert' (Productschap Tuinbouw, 2011). De trend van (sfeer)beleving is nog niet zo sterk als in Nederland. Truffaut en Jardiland zijn marktleiders in bloemen en planten. Afzet via tuincentra is echter niet zo groot als via bloemisten en supermarkten. Het aankoopkanaal van het tuincentrum is gemiddeld 3% voor de eindconsument (BBH, 2015). Deze vorm van indirecte concurrentie wordt daarom beschouwd als minder sterk (Productschap Tuinbouw, 2011).

- MaBa analyse (Mandour, Y., Bekkers, M., 2008)

Uit de MaBa-analyse blijkt zowel de marktaantrekkelijkheid als business-aantrekkelijkheid van de bloemist het hoogst. De business-aantrekkelijkheid van tuincentra is hoger t.o.v. de exporteur, vanwege het imago en financiële aspecten. De marktaantrekkelijkheid van de exporteur is hoger t.o.v. de tuincentra, vanwege de hogere marktgroei en de hogere toetredingsdrempels. Het marktaandeel en de mate van concurrentie is gelijk in tuincentra en exporteurs, deze aspecten zijn bij de bloemist is relatief sterker (MaBa-analyse, bijlagen).

Conclusie concurrentenanalyse

De bloemist heeft niet alleen het grootste marktaandeel, maar ook de aantrekkelijkste positie. Belangrijkste bloemisten zijn Monceau Fleurs en Le Jardin des Fleurs. Van tuincentra kan weinig concurrentie worden verwacht. Supermarkten winnen in marktaandeel, waardoor de kracht van directe concurrentie vergroot wordt. Directe concurrentie kan verwacht worden van o.a. Flower Direct, Green Partners en Qualiflor en Van Dijk Flora. De strategie van FTC kent overeenkomsten met die van Green Partners, Flower Direct en Van Dijk Flora.

Kansen	Bedreigingen
Weinig concurrentie van tuincentra	Sterk aandeel bloemist
Weinig differentiatie qua strategie door directe concurrentie	Sterke positie directe concurrentie door huidige samenwerking

Distributieanalyse

Effectieve distributie is cruciaal voor het beperken van de CIF-prijs en vergroten van transparantie. Alleen fysieke distributie is geanalyseerd, digitale sectorontwikkelingen zijn beschreven in de bedrijfstakanalyse (*Bedrijfstakanalyse, rapport*).

Supply Chain

FTC heeft verschillende distributiemogelijkheden (*Distributiemogelijkheden, bijlagen*), maar richt zich op ketenintegratie. Risico's en mogelijke extra kosten zijn verwerkt in de bijlagen (*Kwaliteit & Risico, bijlagen*). Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op field research, uitgaande van een bestelling van 60 dozen met 360 stelen (*Kostencalculatie, bijlagen*).

Kostenanalyse Oost-Afrika				
Supply Chain	Kosten			
	Per steel ¹	Per bos ²	In percentage	
Kweker (Afrika) <i>Teelt, controle, documentatie, transport</i>	€ 0,150	€ 1,50	38%	
Luchtvrachtagent (Afrika) <i>Opslag, koeling, keuring, documentatie</i>	€ 0,005	€ 0,05	1%	
Luchtvaart <i>Luchtvracht, temperatuurregulatie</i>	€ 0,075	€ 0,75	19%	
Luchtvrachtagent (NL) <i>Opslag, koeling, keuring, documentatie</i>	€ 0,005	€ 0,05	1%	
Importeur (NL) <i>Transport, communicatie</i>	€ 0,001	€ 0,01	0%	
Exporteur (FTC) <i>Verwerking, transport, opslag</i>	€ 0,030	€ 0,30	8%	
Retailer (FR) <i>Inkoop, verkoop, BTW</i>	€ 0,130	€ 1,30	33%	
Verkoopprijs	€ 0,396	€ 3,96		

¹o.b.v. een steellengte van 50 cm

²o.b.v. 10 stelen per bos

Value Chain

Veredelaar (Afrika)

De veredelaar ontwikkelt nieuwe soorten en is de belangrijkste leverancier van R&D. Interplant Roses, Olij Breeding, Preesman, De Ruiters, Schreurs en Terra Nigra hebben een stevige positie als veredelaar in Oost-Afrika. Ook kleinere spelers zijn enigszins van betekenis.

Kweker (Afrika)

Toegevoegde waarde van de kweker in Kenia, Ethiopië en Oeganda is teelt, het regelen van (export)vergunningen en communicatie met diverse partijen. Schaalvoordelen spelen een rol in de FOB-prijs, net als het volume en de periode van aankoop. Grote kwekers hebben een eigen truck, kleinere kwekers regelen dit vaak met een Cargo Handling- of luchtvrachtagent.

Luchtvrachtagent (Afrika)

Belangrijke luchtvrachtagenten zijn Kuehne+Nagel, Airconnection, Airflo, Flowerwings, Siginon en Total Touch Cargo. Verantwoordelijkheden van deze agenten zijn afhankelijk van afspraken met de kwekers. Ze zijn echter voornamelijk bezig met koeling, opslag, luchtvracht,

documentatie en (fyto)sanitaire inspecties op rozen en distels. Transport naar het vliegveld is vaak de taak van Cargo Handling Agenten, zoals Swissport en Transglobal.

Luchtvracht

Maatschappijen met een directe verbinding naar Schiphol in Kenia zijn Kenya Airways, KLM, Martinair, Cargolux en Emirates. De tijdelijke sluiting van de startbaan van het vliegveld in Kenia (JKIA) tussen 0:00 en 6:00 leidt tot logistieke beperkingen (Vakblad voor de Bloemisterij, 2015). Ethiopian Airlines verzorgt 70% van de export aan snijbloemen in Ethiopië. Temperatuurregelingen zijn cruciaal en een directe verbinding naar Schiphol is wenselijk.

Luchtvrachtagent (Nederland)

Om import in Nederland te regelen worden luchtvrachtagenten ingeschakeld. Net als in Afrika zijn hun verantwoordelijkheden afhankelijk van afspraken met importeurs, maar vaak regelen ze de importdocumenten, gekoelde opslag en fyto)sanitaire keuring op rozen en distels.

Importeur (Nederland)

Importeurs voegen vooral waarde toe door transport en hebben verschillende afzetkanalen: veilingen, groothandels, retailers en exporteurs zoals FTC. FTC kiest uitsluitend voor ketenintegratie, waarbij veilingen en groothandels worden omzeild. Belangrijke importeurs voor FTC zijn Holland Import Trading, Rosalink, Roseportal en Zandbergen.

Exporteur (FTC)

De toegevoegde waarde van FTC is inkoop, opslag (voorraad), verwerking en transport. Er worden vaak vaste prijsafspraken gemaakt met de retailer, ongeacht de veilingprijzen. FTC kent geen eigen transport, maar maakt gebruik van outsourcing en werkt samen met Gist. De gehanteerde winstmarge per steel voor FTC is relatief klein (2 à 3%).

Grootschalige retail (Frankrijk)

Primaire toegevoegde waarde van de supermarkt is het stimuleren van verkoop. De winstmarge van een supermarkt is vaak relatief hoog (30 tot 40%), waarbij gebruik wordt gemaakt van 'value-based pricing' methodes. De supermarkten met het hoogste marktaandeel zijn Carrefour, Intermarché en Leclerc. Carrefour richt zich op 'convenience' en kwaliteit, Leclerc staat bekend als prijsvechter van de 'premium' supermarkten.

Conclusie distributieanalyse

Cruciaal is verticale integratie in de supply chain om kosten te beperken. Ethiopië lijkt de beste logistieke optie, vanwege de ontwikkelde infrastructuur, de uitstekende service van Ethiopian Airlines en lagere FOB-prijzen. Primaire kosten liggen bij FOB-prijs en luchtvracht. Kritiek punt is export naar Frankrijk, waarbij het heersende afzetkanaal via de importerende groothandel, versnippering van inkoop en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de potentiële afnemer obstakels kunnen vormen. De hoogste winstmarge wordt behaald door de retailer. FTC behaalt een relatief kleine winstmarge. De hoogste extra kosten kunnen verwacht worden in terugzending wegens fouten in kwaliteit, miscommunicatie en productverwerking.

Kans	Bedreiging
Relatief lage FOB-prijs van met name kwekers in Ethiopië	Inkoopversnippering en gebrek aan ketentransparantie in Frankrijk

3.3.4. Conclusie kansen & bedreigingen – Frankrijk

Kansen	Bedreigingen
Verwachte marktgroei sierteelt	Sterk aandeel bloemist
Slechte kwaliteit huidig rozenaanbod	Lokaal & Regionaal
Stijlgevoelige & milieubewuste consument	Sterke prijsdalingen in retail

Kansen

Verwachte marktgroei sierteelt

De combinatie van marktgroei van de sierteelt en prijsstijgingen van agrarische grondstoffen in Frankrijk maakt dit een kans. De export aan snijbloemen naar Frankrijk neemt toe en zal doorzetten. Het is het derde importland in sierteelt, waarbij de marktomvang groot is. Kritiek punt is de sterke concurrentie, zowel van Nederlandse exporteurs als van de Franse bloemist.

Slechte kwaliteit huidig rozenaanbod

De kwaliteit van rozen die worden aangeboden in de Franse supermarkten is teleurstellend (*Marktonderzoek Frankrijk, bijlagen*). Ervaring in centrale aanlevering en optimale ketentransparantie zijn sterke argumenten voor FTC om de potentiële afnemer te overtuigen van de capaciteit van FTC om deze kwaliteit te verbeteren. Concurrentievoordelen zullen de argumentatie van FTC versterken, bijna alle supermarkten leveren een slechte kwaliteit rozen.

Stijlgevoelige & milieubewuste consument

De Franse eindconsument is stijlgevoelig en milieubewust, wat kansen biedt voor onderscheidend vermogen. Bloemen dienen als expressie, met de juiste marketingstrategie kan hier effectief op worden ingespeeld. Een opvallende (kleurrijke) verpakking met een Fair Trade-label en herkomstinformatie zal aanslaan bij de eindconsument. Een lage prijs is van secundair belang voor de eindconsument, maar van groot belang voor de Franse retailer.

Bedreigingen

Sterk aandeel bloemist

De traditionele bloemist heerst in Frankrijk met 68% van de totale afzet aan snijbloemen. Gezien de hoge onzekerheidsvermijding van de Franse consument zal deze niet snel van afzetkanaal veranderen. De bloemist is een ander afzetkanaal dan het kanaal dat FTC bedient, namelijk: de supermarkt. Het aandeel van de supermarkt stijgt wel, maar er zijn veel productvorm concurrenten die een sterke positie hebben veroverd op de Franse retailmarkt.

Lokaal & Regionaal

De vraag om een lokaal en biologisch product stijgt. Import vanuit ontwikkelingslanden sluit hier niet bij aan. Supermarktketens investeren in buurtwinkels en lokale inkopers krijgen meer invloed op aanlevering en assortiment. Centrale aanlevering wordt hierdoor verkleind en het belang van flexibiliteit vergroot, vanwege de versnippering van inkoop op franchiseniveau.

Sterke prijsdalingen in retail

Carrefour, Leclerc, Système U, Casino en Auchan zijn een prijzenoorlog begonnen in Frankrijk. Een negatieve prijsspiraal wordt gestimuleerd door 'hypercompetition'. Sterke prijsdalingen zullen de marge voor FTC verkleinen, terwijl de afnemer in grootschalige retail een sterke positie heeft vanwege een oligopolie in de grootschalige retail en lage differentiatie onder leveranciers. De macht van de leverancier (FTC) is klein en chauvinisme heerst bovendien.

4. SWOT & Confrontatie

4.1. SWOT

Een volledige SWOT-analyse is opgenomen in de bijlagen (*SWOT-analyse, bijlagen*).

4.2. Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is gebaseerd kansen en bedreigingen van de vraag en het aanbod (*Confrontatiematrix, bijlagen*). Uit deze confrontatie is gebleken dat Oeganda geen optie is.

4.3. Strategisch voorstel

Strategische opties

O.b.v. de confrontatiematrix zijn de volgende combinaties het sterkst gebleken:

Optie 1: Inspelen op de stijlgevoelige en milieubewuste consument met een heteroog product uit Kenia (Strategische confrontatie van KK1 en KF3)

De diversiteit van het assortiment in Kenia geeft de Franse eindconsument de ruimte om persoonlijkheid en stijl uit te drukken. FTC kan inspelen op milieutrends en stijlbehoeften van de eindconsument met een opvallende (kleurrijke) verpakking en Fair Trade-label.

Optie 2: Het opvangen van de marktgroei van sierteelt in Frankrijk door de explosieve groei in het aanbod in Ethiopië (Strategische confrontatie van KE1 en KF1)

De explosieve groei van het bewerkbare land aan sierteelt in Ethiopië zet door, waarbij genoeg productiecapaciteit beschikbaar zal zijn om de marktgroei aan sierteelt in Frankrijk op te vangen. Bovendien is directe export naar Frankrijk een toekomstige optie, vanwege de strategische logistieke ligging en ontwikkeling van directe vluchten. Op deze manier kunnen kosten bespaard worden, wat met oog op de sterke prijsdalingen in grootschalige retail in Frankrijk gewenst is. De FOB-prijs is in Ethiopië ook gemiddeld lager dan in Kenia en Oeganda.

Optie 3: Het inspelen op sterke prijsdalingen door verlagingen in FOB-prijzen in Kenia door de trend van schaalvergroting (Strategische confrontatie van BF3 en KK2)

De heersende oligopolie leidt in Frankrijk door negatieve prijsspiralen. FTC kan een scherpe prijs aanbieden door de dalende FOB-prijzen in Kenia, veroorzaakt door schaalvergroting van Keniaanse kwekers. Schaalvergroting leidt ook tot ketenverkorting en stijgende productiviteit.

Selectie van strategische opties

Een selectie van de opties is opgenomen in de bijlagen (*Selectie van opties, bijlagen*) en heeft geleid tot de volgende resultaten per criteria:

Criterium 1: Passend bij visie

	Passend bij visie
Optie 1	+/-
Optie 2	+
Optie 3	+

Criterion 2: Haalbaarheid

	F	O	E	T	S	J	E	Totaal
1	1	2	2	2	3	3	3	16
2	4	2	5	2	4	3	3	23
3	4	2	5	2	3	3	3	22

Scores zijn gebaseerd op een schaal van 1 tot 5 (1 = zwak en 5 = zeer sterk)

Criterion 3: Resultaten & Risico's

	Huidige waarden	Prognose van verschillen in 2016 tussen strategische opties o.b.v. ongewijzigd beleid (ceteris paribus)		
	Boekjaar 2015	Optie 1	Optie 2	Optie 3
Cashflow / bedrijfsresultaat	100	90 (verlies)	120 (winst)	120 (winst)
Discounteringsfactor / risico	100	100 (neutraal)	100 (neutraal)	90 (laag risico)
Investeringsbedrag	100	100 (neutraal)	100 (neutraal)	100 (neutraal)

Vergelijking opties o.b.v. de criteria

	Criterion 1: Passend bij visie	Criterion 2: Haalbaarheid	Criterion 3: Resultaten & Risico
Optie 1	+/-	-	-
Optie 2	+	+	+/-
Optie 3	+	+/-	+

Optie 2 en 3 zijn o.b.v. de selectie criteria beiden even aantrekkelijk en risicospreiding is gewenst

Strategisch voorstel

Strategische opties 2 en 3 zijn even aantrekkelijk en risicospreiding door import vanuit twee landen is aanbevolen vanwege geografische verschillen. Het klimaat van Ethiopië en Kenia verschilt in regenval, wat invloed heeft op de productie (*Interview Philippe Veys, bijlagen*). Strategisch advies is daarom het importeren vanuit zowel Ethiopië en Kenia, waarbij een lage FOB-prijs wordt vereist. Dit zal de winstgevendheid voor FTC vergroten. Ter onderscheiding van de directe consument, die net als FTC een strategie van Operational Excellence volgt, zal het bedrijf promotioneel uit moeten blinken. Hierbij kan het bedrijf zich onderscheiden door het aanbieden van het product in een opvallende verpakking met felle kleurstellingen, dit slaat aan bij de eindconsument en verschilt in volumeaankopen weinig van een eenvoudige hoes of verpakking (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*). Om in te spelen op de trend van digitalisering (*Bedrijfstakanalyse, rapport*) kan FTC een voorstel doen om een webshop op te zetten voor de retailer (*Implementatie, bijlagen*). Belangrijk is daarnaast om een vertrouwensrelatie op te bouwen met de Franse retailer (*Interview Gijs van Duijn, bijlagen*). Technieken van Direct Marketing zullen worden gevolgd bij de acquisitie. Technieken van Database Marketing en Personal Selling zijn ondersteunend (*Salesplan Frankrijk, bijlagen*).

SMART-doelstelling

De volgende SMART-doelstelling kan worden geformuleerd o.b.v. het strategisch voorstel:

"Het behalen van een marktaandeel van 7,5% in de Franse grootschalige retail in 2016, waarbij 60% van de rozen direct wordt geïmporteerd van 12 geselecteerde kwekers in Kenia en Ethiopië"

Een winstprognose is opgenomen in de bijlagen (Resultatenrekening, bijlagen). De overige 40% van de rozen zal door FTC extra worden ingekocht via de veiling of via importeurs.

5. Strategisch marketingplan

5.1. Marketingmix

5.1.1. Prijs

Prijsverlagingen in de retail eisen een scherpe prijs, dit kan bereikt kan worden door verticale integratie en volumeaankopen bij de kwekers. Van belang is het beperkte selectie van kwekers uit Kenia en Ethiopië, waardoor import kan worden gecentraliseerd en op grote schaal aankopen gerealiseerd kunnen worden per kweker. FTC hanteert een winstmarge van 2 à 3%.

5.1.2. Product

Een bijzondere verpakking met modieuze (felle) kleurstellingen zal aanslaan bij de stijlgevoelige consument (*Interview Ralph van 't Hart, bijlagen*). Met herkomstinformatie en een Fair Trade-label kan worden ingespeeld op de milieutrends. De kleuren roze, rood en oranje zullen aanslaan, geel en wit zijn niet populair (*Interview Donald Hermes, bijlagen*).

5.1.3. Promotie

De volgende B2B-marketingtechnieken zullen worden ingezet:

- **Salestechnieken**
Direct Marketing (koude acquisitie via telefoon en mail), Personal Selling (opbouwen van een vertrouwensrelatie), Sales Promotie (acties, betalingskorting)
- **Gezamenlijke promoties**
Samenwerking met exporteurs, productschappen en promotiebureau 's om de totale afzet aan snijbloemen bij de Franse supermarkt te verhogen
- **Gezamenlijke webshop**
Met oog op digitalisering kan de potentiële klant een aanbieding worden gedaan om gezamenlijk een webshop voor snijbloemen op te zetten voor de eindconsument

Een volledig salesplan is opgenomen in de bijlagen (*Salesplan Frankrijk, bijlagen*), net als een concreet implementatieplan van de gezamenlijke webshop (*Implementatie, bijlagen*).

5.1.4. Plaats

Distributie zal plaatsvinden d.m.v. centrale aanlevering. Om traceerbaarheid te vergroten zal FTC rozen importeren van een beperkt aantal kwekers uit Kenia en Ethiopië, verticale integratie zal leiden tot ketenverkorting en kostenbesparing. Risicospreiding van import is gewenst vanwege verschillen in klimaat en geografische ligging tussen Kenia en Ethiopië.

5.2. Actieplan

Het actieplan is gebaseerd op 30 weken, waarbij zeven stappen worden doorlopen: de selectie van het beperkte aantal kwekers (1), de ontwikkeling van de verpakking (2), het contact met potentiële afnemers (3), de onderhandeling over de FOB-prijs (4), de onderhandeling over de verkoopprijs (5) de import vanuit Kenia en Ethiopië (6) en de export naar Frankrijk (7).

Het volledige actieplan is opgenomen in de bijlagen (*Actieplan, bijlagen*).

6. Financiële aanbevelingen

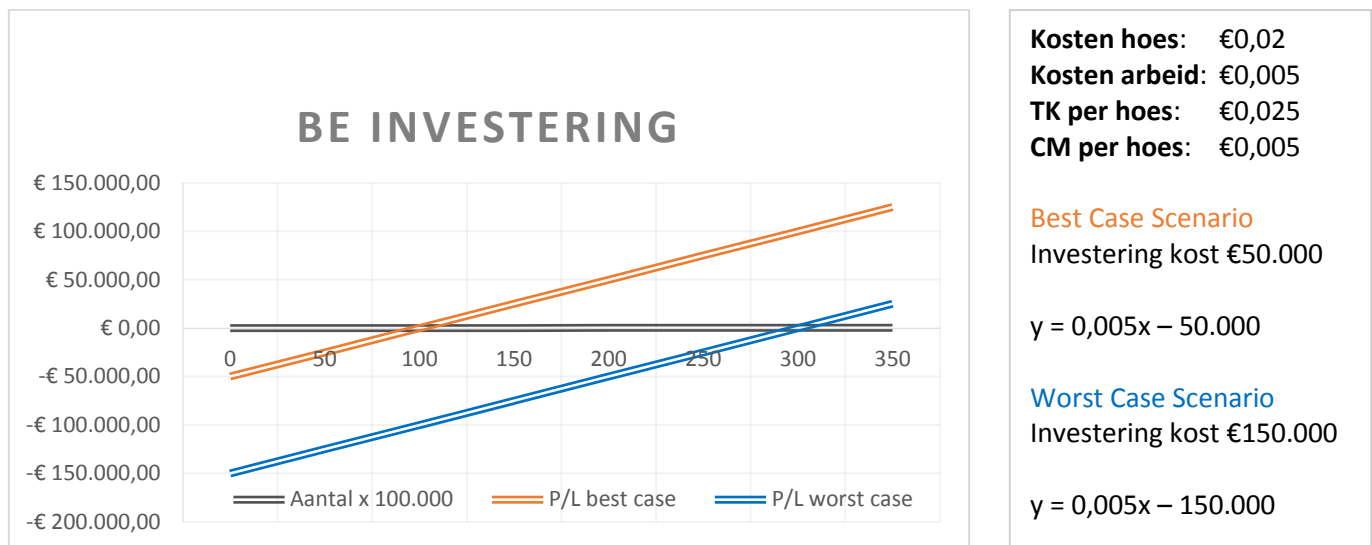
De financiële analyse baseert zich op een kritische waarneming van de bedrijfsvoering, waarvan de efficiëntie van een aantal aspecten binnen FTC niet optimaal. Voorlopige winstcalculaties zijn gedaan m.b.t. het lanceren van rozen uit Kenia en Ethiopië in de Franse grootschalige retail.

6.1. Kritische analyse bedrijfsprocessen

De volgende aspecten van productie kunnen worden geautomatiseerd:

- Hoezen en stickers (A)

Het aanbrengen van hoezen en stickers kan vrij eenvoudig worden geautomatiseerd, gezien de relatief lage investering. Dit proces wordt nu door minimaal twee werknemers uitgevoerd.



Bij 10.000.000 hoezen is de investering bij het Best Case Scenario terugverdiend. Bij het Worst Case Scenario is dit bij 30.000.000 stelen. Bij 35.000.000 stelen is ROI €125 bij het Worst Case Scenario en €625 bij het Best Case Scenario, wat in beide gevallen zal stijgen met €125 per 25.000 stelen. Vanwege hoge productieaantallen zal de investering snel zijn terugverdiend.

- Bossen en sorteren (B)

Een tweede stap is het automatiseren van bossen en sorteren van de rozen, deze investering wordt geschat op €60.000. Afhankelijk van de zwaarte van het product heeft een machine een capaciteit van 5.000 tot 13.000 stelen (Vakblad voor de Bloemisterij, 2015).

6.2. Voorlopige winstcalculaties

Een volledige resultatenrekening is uitgewerkt in de bijlagen (*Resultatenrekening, bijlagen*). In het Best Case Scenario bereikt FTC na introductie in 2016 een netto bedrijfsresultaat van €882.360,00. Realistisch is een resultaat van €449.160,00. Het Worst Case Scenario leidt tot een netto bedrijfsresultaat van €15.960,00. Afschrijvingen o.b.v. de aanbevolen investering (A) zijn opgenomen in de resultatenrekening. FTC is financieel stabiel bevonden en in staat aan kortvreemde schulden te voldoen o.b.v. van een financiële analyse (*Interne analyse, rapport*). Financieel gezien wordt FTC daarom in staat geacht tot introductie in de Franse grootschalige retail, waarbij de aanbevolen investering vrij snel kan worden terugverdiend.

7. Conclusie & Aanbeveling

7.1. Antwoord op deelvragen

7.1.1. Welke spelers (kwekers) zijn actief in de Kenia, Ethiopië en Oeganda en wat is hun marktaandeel?

De sierteeltmarkt in Kenia en Ethiopië is zeer gefragmenteerd. In Kenia zijn er meer dan 100 actieve rozenkwekers, in Ethiopië ongeveer 50. Door schaalvergroting verdwijnen kleinere spelers, wordt marktaandeel per kweker vergroot en productiviteit verhoogd, deze trend zal doorzetten. De sierteelt in Oeganda is overzichtelijk, maar weinig competitief met 10 rozenkwekers. De verwachting is dat dit aantal zal dalen. De grootste bedrijven van meer dan 50 hectare in Ethiopië en Kenia hebben meer dan 40% van het marktaandeel in handen, het overige marktaandeel is grotendeels in handen van MKB's van 10 tot 40 hectares. In Oeganda varieert het marktaandeel van 2 tot 32%, o.b.v. jaarlijkse afzet in miljoen stelen. Oserian is de grootste in Kenia, in Ethiopië is dat Sher Ethiopia en in Oeganda is Rosebud de grootste.

7.1.2. Welke kenmerken heeft de productie van deze spelers?

Primair onderzoek heeft geleid tot de volgende resultaten per land:

	Kenia	Ethiopië	Oeganda
Gemiddelde grootte (hectares)	34,42	32	19,2
Gemiddeld aantal rozensoorten	29	23	11
Gemiddelde jaarlijkse productie (miljoen stelen)	51,79	56,48	38,05
Meest voorkomende knopgrootte (cm)	4,5 cm	3,5 cm	2,5 cm
Meest voorkomende steellengte (cm)	40 tot 80 cm	30 tot 70 cm	30 tot 60 cm
Percentage dat gecertificeerd is	71%	77%	80% ¹
Meest gekweekte soort	Intermediate	Sweetheart	Intermediate
¹ Wel mindere reputatie t.o.v. Ethiopië en Kenia als het gaat om werkomstandigheden en kwaliteit			

Gelet op het aantal soorten, de knopgrootte en steellengte is Kenia kwalitatief het sterkst. Onderzoeksresultaten komen gedeeltelijk overeen met conclusies van vijf aangehaalde semiwetenschappelijke artikelen, maar er zijn kritische aanvullingen gedaan.

Analyse m.b.v. SPSS-methoden heeft inzicht gegeven in statistische correlaties. Bij gecertificeerde kwekers in Kenia is er alleen een positieve correlatie tussen de grootte in hectares en de jaarlijkse productie. Bij gecertificeerde kwekers in Ethiopië is er een licht positieve correlatie tussen de grootte in hectares en het aantal gekweekte rozensoorten (A) en een sterk positieve correlatie tussen de grootte in hectares in de jaarlijkse productie (B). Ook in Oeganda is de correlatie tussen de grootte in hectare en de jaarlijkse productie bij gecertificeerde kwekers sterk positief. De sterkste positieve correlatie tussen deze variabelen is geconstateerd in Ethiopië, terwijl hoogteverschillen daar juist groot zijn. Conclusie is dat de verschillende geografische hoogte geen of weinig invloed heeft op de productiviteit en daarmee op de correlatie tussen de grootte in hectares en de jaarlijkse productie per kweker.

7.1.3. Wat zijn de kansen en bedreigingen vanuit Frankrijk?

Belangrijkste kansen zijn de marktgroei van sierteelt in combinatie met prijsstijgingen van agrarische grondstoffen in Frankrijk, de slechte kwaliteit van het huidige rozenaanbod in Franse supermarkten en een stijlgevoelige en milieubewuste consument.

Bedreigingen zijn o.a. het sterke aandeel van de bloemist (68%), de groeiende aandacht voor lokale en regionale verschillen en sterke prijsdalingen in de grootschalige retail, waardoor winstmarges voor FTC zullen krimpen.

7.1.4. Wat zijn potentiële afnemers in Frankrijk voor FTC?

De grootschalige retail in Frankrijk wordt beheerst door enkele grote spelers (Carrefour, Intermarché, Auchan, Leclerc, Casino, Système U) en discounters, deze zijn minder populair. Het onderscheidend vermogen van de supermarktketens wordt bedreigd door uitbreiding van het assortiment door discounters en prijsverlaging door premium supermarktketens. Primair marktonderzoek wijst uit dat kwaliteit van het aanbod aan rozen sterk kan worden verbeterd in alle ketens, m.u.v. de Lidl. Dit kan worden verklaard door gebrek aan ketentransparantie en inkoopversnippering. Aldi levert de laagste prijs en Lidl levert de beste kwaliteit.

De Franse eindconsument is stijlgevoelig en milieubewust. Belangrijkste groepen in afzet van snijbloemen zijn de Cultivated Performer, de Individual Performer en de Naturalistic Intellectual. Bloemen zijn een vorm van expressie van stijl, succes, persoonlijkheid, creativiteit, een bepaalde levenshouding en milieubewustheid.

7.1.5. Wat zijn de behoeften vanuit Frankrijk en in hoeverre sluit dit aan bij het aanbod vanuit Kenia, Ethiopië en Oeganda?

Met oog op prijsverlagingen in grootschalige retail is een scherpe prijs een vereiste, met name voor Aldi en Leclerc. Ethiopië is met lage lonen en transportkosten relatief de goedkoopste importoptie, Oeganda de duurste. Premium supermarkten willen echter niet inleveren op kwaliteit, met name ITM en Carrefour, maar ook discounter Lidl stellen kwaliteit voorop. Oeganda biedt een lagere kwaliteit, Kenia heeft een beter imago dan Ethiopië. Ethiopië doet echter kwalitatief niet onder als het gaat om certificatie. Zowel kwalitatief als prijsgericht lijkt Ethiopië voor de potentiële afnemer in Frankrijk de beste optie, maar risicospreiding door import uit zowel Kenia als Ethiopië i.v.m. geografische- en klimaatverschillen is aanbevolen.

De eindconsument in Frankrijk is stijlgevoelig en milieubewust en wil graag een statement maken met bloemen. Uitdrukking van persoonlijkheid en creativiteit is belangrijk, een eenvoudig product onaantrekkelijk. Monobossen zijn weinig populair. De Afrikaanse landen kenmerken zich door schaalvergroting, waardoor de producten homogeen worden en er weinig ruimte is voor de eindconsument om zich te onderscheiden. Er zijn weinig kwekers die in boeketten handelen, dit kent juist populariteit in Frankrijk. Kwalitatief gezien valt Oeganda af, in Kenia en Ethiopië zijn knopgroottes groter en steellengtes langer. Het gemiddeld aantal soorten per kweker is ook hoger in Ethiopië (22) en Kenia (28) dan in Oeganda (12), wat diversiteit vergroot. De milieu- en stijlbewuste eindconsument zal daarom meer waardering hebben voor producten uit Kenia en Ethiopië. Het belangrijkste USP van Afrikaanse kwekers is een relatief lage prijs, maar dit is voor de eindconsument onbelangrijk. Die is namelijk bereid een hogere prijs te betalen voor stijl, creativiteit, MVO en traceerbaarheid.

7.1.6. Hoe kan FTC zich onderscheiden t.o.v. de concurrentie in Frankrijk en welke marketingstrategie past hier het beste bij?

Kwalitatief kan het aanbod aan rozen sterk verbeterd worden in de supermarktketens, vanwege gebrek aan transparantie en centrale aanlevering. Met oog op kwaliteitsverbetering en sterke prijsverlagingen in de Franse retail is Operational Excellence een logische strategie, maar deze wordt door vrijwel alle directe concurrenten gevolgd. Prijsgericht of product technisch zijn er weinig mogelijkheden tot onderscheiding voor FTC. Promotioneel kan FTC wel uitblinken door het presenteren van het product in een aantrekkelijke verpakking, wat aansluiting vindt bij de wensen van de stijlbewuste Franse eindconsument en winstmarges worden niet bedreigd door volumeaankopen. Er kan worden ingespeeld op digitalisering, door het aanbieden van een webshop voor de eindconsument, in samenwerking met de retailer. Het vertrouwen winnen van de Franse afnemer is daarnaast cruciaal, maar kost veel tijd.

7.2. Antwoord op de onderzoeksvraag

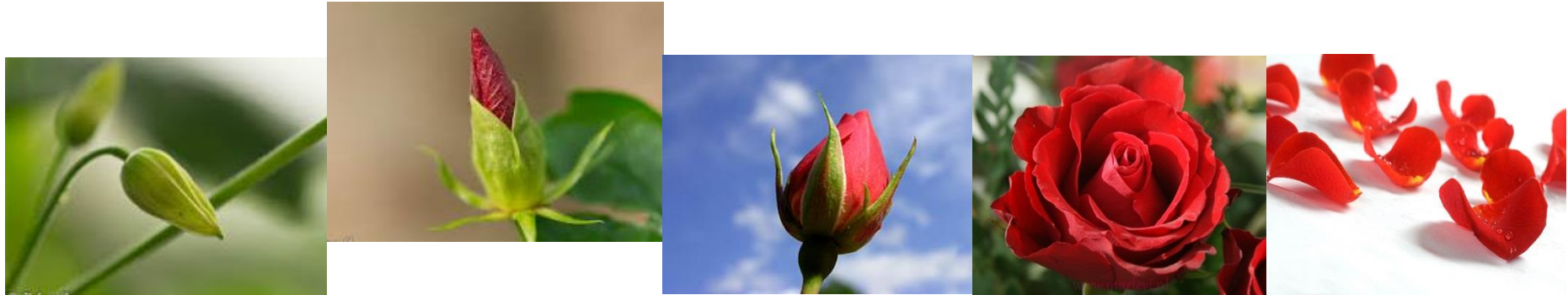
Hoe kan Flower Trade Consult B.V. het meest effectief producten vanuit Kenia, Oeganda en Ethiopië lanceren in Frankrijk?

De Afrikaanse kweker en Franse eindconsument lijken elkaar alleen te kunnen vinden in de productsoort: de roos. Kenmerken hiervan sluiten weinig op elkaar aan. Een lokaal product met onderscheidend vermogen wordt gevraagd, waar een homogeen product uit een ontwikkelingsland wordt aangeboden. En hét aspect waarin Oost-Afrika zich dan wel onderscheidt, een lage prijs, is voor de Franse consument van secundair belang. Sterke prijsverlagingen in de grootschalige retail zullen de marges voor FTC echter verkleinen, waarbij de positie van FTC zwak is en sterk afhankelijk van de afnemer. Een strategie van Operational Excellence past hierbij, FTC zal zich moeten onderscheiden door het aanbieden van een scherpe prijs in combinatie met een opvallende verpakking, dit laatste vindt aansluiting bij de Franse eindconsument. Er kan worden ingespeeld op de digitalisering, door het aanbieden van een webshop voor de eindconsument, in samenwerking met de retailer. Rozen zullen worden ingekocht bij een beperkt aantal kwekers in Kenia en Ethiopië. Oeganda is geen importoptie.

7.3. Strategische aanbeveling

Kenia en Ethiopië zijn de aantrekkelijkste importopties en risicospreiding is aanbevolen. De productie in Kenia en Ethiopië vindt aansluiting bij de trendgevoelige en milieubewuste eindconsument. De lage FOB-prijs zal aanslaan bij de grootschalige retail in Frankrijk, die is gekenmerkt door sterke prijsverlagingen. Oeganda valt zowel kwalitatief als prijsgericht af. FTC zal een product van constante kwaliteit moeten leveren voor een scherpe prijs. Een opvallende (kleurrijke) verpakking zal aanslaan bij de Franse eindconsument, in combinatie met een Fair Trade-label en herkomstinformatie. Belangrijk is traceerbaarheid, de aanbeveling is dan ook het importeren van producten van een beperkt aantal kwekers. Daarnaast zal FTC een langdurige vertrouwensrelatie moeten opbouwen met de afnemer, deze is behoudend en moet overtuigd raken van het onderscheidend vermogen en de geloofwaardigheid van FTC. Dit proces kost veel tijd en vereist een actieve houding van FTC. Cruciaal is eerst het op orde krijgen van de interne bedrijfsvoering van FTC, waarbij innovatie geprikkeld, communicatie gestructureerd en ondersteunend management versterkt moet worden.

8. Reflectie (creatief element)



Fase 1: Hogeschool Rotterdam en FTC is in eerste instantie geen gouden combinatie. Het project begint moeizaam, met enigszins tegengestelde eisen van de partijen en de knop van het onderzoek blijft nog even dicht. Wel wordt een eerste versie van het Plan van Aanpak ingeleverd.

Fase 2: Eindelijk, het begin van het onderzoek. Nog een beetje onzeker komen de eerste blaadjes door. Het onderzoek blijkt lastiger te worden dan verwacht, maar de vastberadenheid is er om er een mooi project van te maken. Het eerste contact met verschillende partijen wordt gelegd.

Fase 3: Het onderzoek neemt steeds meer vorm aan. Hoewel niet alle organisaties willen helpen houden we de moed erin en blijft de roos groeien en stralen in het beetje zonlicht dat ze krijgt. Interviews met verschillende bedrijven en marktonderzoek in Frankrijk geven de roos extra glans.

Fase 4: Het onderzoek is bijna af. Het ziet er rooskleurig uit. Resultaten uit SPSS zijn een mooie toevoeging aan het rapport. Na vier maanden hard werken kan het rapport bijna worden ingeleverd. De roos is volledig uitgekomen en staat vol trots overeind. Het einde is bijna in zicht.

Fase 5: De laatste blaadjes staan voor de laatste loodjes. Bij de afronding van het project kijken we terug naar een paar leerzame en b(l)oeiende maanden. Eén voor één vallen de blaadjes als puzzelstukjes op hun plaats en kan het eindrapport worden ingeleverd.

