

Fred. de Meulder export B.V.

Van Duitsland tot Taiwan.



Opdrachtgever: Fred. de Meulder Export B.V.
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Student: Jeroen Alkemade
Studentnummer: 1080595
E-mailadres student: jeroen@demeulder.com
Klas: CE4B
Tutor: meneer Boerma
Eerste beoordelaar: meneer Jonker
Tweede beoordelaar: meneer Brandts
Inleverdatum: 14 juni 2016
Versie: 1

Extra informatie

Tutor Hogeschool Leiden:
Bert Boerma

Eerste beoordelaar:
Peter Jonker

Tweede beoordelaar:
Lucas Brandts

Aantal pagina's: 91
Aantal woorden: 28.959

Copyright © 2016 J.C.W. Alkemade

Voorwoord

Fred. de Meulder Export B.V. is een wereldwijde bloembollenexporteur gevestigd in Hillegom, waar ik vanaf 8 februari 2016 begonnen ben met afstuderen voor de opleiding commerciële economie. Na het afronden van mijn scriptie ga ik voor dit bedrijf werken als accountmanager.

Het bedrijf Fred. de Meulder export B.V. heeft mij gevraagd om een strategisch marketingplan te schrijven. Dit marketingplan draait om de uitbreiding van de handel in bestaande landen met nieuwe distributiekkanalen en producten. Het verslag presenteert hier een volledige uitwerking van en geeft een duidelijk beeld van de veranderende situatie binnen Fred. de Meulder Export B.V. De uitwerking is geschreven met behulp van field- en deskresearch gedurende vier maanden.

Voor de mogelijkheid om af te studeren, maar ook de kans die ik krijg, wil ik de directie en het personeel van Fred. de Meulder Export B.V. bedanken. Daarnaast wil ik ook mijn ouders en broer bedanken voor de hulp tijdens het schrijven van mijn scriptie.

J.C.W. Alkemade, 12 juni 2016, Noordwijk

Management summary

This rapport is made for Fred. de Meulder Export B.V. (from now on written as FdM), a company that exports flower bulbs worldwide since 1898. The assortment is based on a wide variety, FdM sells loose bulbs for professional use, as well as packed bulbs for retail. This for over more than 1000 clients, especially in Europe.

FdM has a strong reputation because of their quality, service and the large assortment. Nonetheless the crisis in 2008 has caused a loss in the turnover for FdM. This is the reason that FdM in 2013 was looking for new opportunities. So they started exporting outside Europe and implemented new markets in Europe where FdM never sold flower bulbs before.

The opportunities above are the reason for writing this rapport. The assignment was to look for new markets with a reliable turnover and profit. The rapport shows research in different markets and products by SWOT analysis and trends. After research there is made a conclusion, recommendation and implementation for two interesting markets. Through this research is shown that dahlias in Taiwan and retail products in Germany are interesting markets. The following paragraphs are written about the findings point by point, first for Taiwan and the second paragraph for Germany.

The findings for Taiwan are:

- Easy to implement dahlias in the Taiwanese market because of the known importer.
- The only cost FdM has to make are dahlias. FdM does not need a new salesman, a bigger building or new machines.
- FdM has a lot of knowledge in dahlias, but also the biggest assortment.
- The Taiwanese market asked for dahlias and they are really interested in importing dahlias in larger amounts.
- Dahlias are new in Taiwan, so FdM is the only one selling dahlias over there.
- Finance by bank is quite easy, because the time between buying the dahlias and receiving the money after selling is short. The bank receives their money back in about three to four months.
- By starting the export of dahlias to Taiwan in 2016, the turnover in 2017 is €36.000,- and will be based on calculations €108.000,- for 2018.
- The profit for this turnover in 2017 is €9999,02 and in 2018 €29.994,81

The findings for Germany are:

- The products for Germany are retail products, it's easy to add value to these products. Adding value is one of the trends in the flower bulb market. In Germany most of the retail products are old fashioned. Which is a big opportunity for FdM with their modern looking packed flower bulbs.
- The Germany market is known for a long time by FdM. The agents and salesmen know the culture, (potential) clients, way of working and their language.
- Germany is for years the biggest importer of flower bulbs, according research, there will not be a big change in this position.
- Finance by bank is easy to realize, Germany is a trustful market and the time between buying the flower bulbs and receiving the money after selling is short as well.
- Germany is a member of the European Union, what will make doing business easily.
- FdM needs a new salesman for selling the flower bulbs, when the correct person is found, the turnover in 2017 could be €125.000, but with a loss of €600,- because of the education of the salesman. In 2018 the turnover grows to €250.000, with a profit of €36.900,-

Implement of both countries could realize a profit of €65.994,81

Inhoud

Extra informatie	1
Voorwoord	3
Management summary	4
Inleiding	8
Deel A Het feitelijke beroepsproduct	9
1. Aanbevelingen voor implementatie	10
1.1 Korte aanleiding	10
1.2 Conclusies verantwoordingsverslag	10
1.3 Aanbevelingen	13
1.3.1 Duitsland	13
1.3.2 Taiwan	14
2. Implementatieplan	15
2.1 Duitsland	15
2.1.1 Customer Segments	15
2.1.2 Value Proposition	15
2.1.3 Customer Relationships	16
2.1.4 Channels	16
2.1.5 Revenu Streams	16
2.1.6 Key Resources	16
2.1.7 Key Activities	17
2.1.8 Partners	17
2.1.9 Cost Structure	17
2.1.10 Tijdsplanning	18
2.1.11 Doelstelling, marktpotentie, marktaandeel en opbrengsten	18
2.1.12 Conclusie implementatie	20
2.2 Taiwan	21
2.2.1 Customer Segments	21
2.2.2 Value Proposition	21
2.2.3 Customer Relationships	22
2.2.4 Channels	22
2.2.5 Revenu Streams	22
2.2.6 Key Resources	23
2.2.7 Key Activities	23
2.2.8 Partners	24
2.2.9 Cost Structure	24

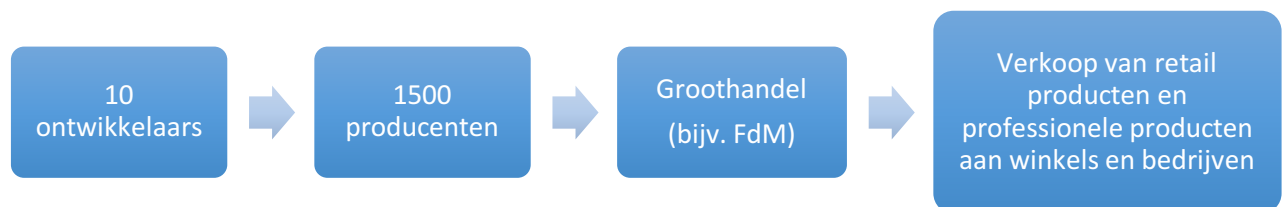
2.2.10 Tijdsplanning	25
2.2.11 Doelstelling, marktpotentie, marktaandeel en opbrengsten	25
2.2.12 Conclusie implementatie.....	26
Deel B Verantwoordingsverslag	27
1. Aanleiding	28
1.1 Korte beschrijving bedrijf.....	28
1.2 Geschiedenis bedrijf.....	28
1.3 Opdrachtformulering.....	29
1.4 Hoofd- en deelvragen.....	31
1.5 Grenzen en verantwoording van fieldresearch	32
2. Interne analyse	33
2.1 Marketingmix.....	33
2.2.1 Product	33
2.2.2 Personeel	35
2.2.3 Proces	35
2.2.4 Plaats	36
2.2.5 Promotie	36
2.2.6 Prijs	36
2.3 Huidige marktafbakening.....	37
2.4 The Value Chain	39
2.5 Sterktes en zwaktes	41
2.5.1 Sterke punten	41
2.5.2 Zwakke punten.....	41
3. Externe analyse	42
3.1 Omschrijving branche.....	42
3.2 Afnemersanalyse.....	42
3.3 Concurrentieanalyse.....	43
3.3.1 Concurrenten vergeleken met FdM	43
3.3.2 Concurrentieanalyse op basis van het vijfkrachtenmodel.....	44
3.4 Kansen, bedreigingen en trends	45
3.4.1 Kansen.....	45
3.4.2 Bedreigingen	45
3.4.3 Trends	46
4. Conclusie SWOT-analyse en confrontatiematrix	47
4.1 Conclusie SWOT-analyse en trends	47
4.2 Confrontatiematrix.....	48
5. Conclusies analyse en aanbeveling.....	50

5.1 Conclusie analyse.....	50
5.2 Aanbeveling	51
Bijlagen	52
Bijlage 1. Reflectieverslag	52
Bijlage 2. Logboek.....	54
Bijlage 3. Import bloembollen Turkije	57
Bijlage 4. Concurrentieanalyse	58
Bijlage 5. Financiële analyse gebieden.....	60
Bijlage 6. Getallen CBS.....	62
Bijlage 7. Taipei Flower Auction.....	63
Bijlage 8. Vragenlijst klant	64
Bijlage 9. FOB Terms	65
Bijlage 10. Kosten versturen container Taiwan.....	66
Bijlage 11. Uitwerking interviews	67
Bijlage 12. Gebruikte modellen	81
Bibliografie	89

Inleiding

Voor Fred. de Meulder Export B.V. (vanaf nu beschreven als FdM) is een strategisch marketingplan geschreven. Het doel van het plan is om een implementatie te schrijven, waarin vermeld staat hoe de omzet en winst moeten stijgen. De reden van het schrijven van het plan is vanwege een afname in omzet die tussen 2008 en 2013 gaande is geweest. Vanaf 2013 is de groei in omzet weer stijgende, maar het gewenste niveau is nog niet bereikt. Daarnaast is te zien dat in sommige landen de omzet nog steeds daalt. Vandaar dat de probleemstelling is: *De afname in vraag zal zich moeten omzetten in een nieuwe winstgevende strategie. Zo zullen er in de huidige landen andere producten uit het assortiment verkocht moeten worden, wat zal relateren in de verkoop van meer winstgevende producten en dus meer winst. Tevens zal Fred. de Meulder Export B.V. zich moeten richten op het binden van nieuwe klanten in groeimarkten, wat uiteindelijk relateert in meer omzet, wat de winst zal moeten laten toenemen.*

Om inzicht te geven in de bloembollenmarkt en Fred. de Meulder Export B.V., wordt een korte toelichting gegeven. De bloembollenmarkt is een typische Nederlandse markt. Zelfs de bloembollen die in het buitenland geproduceerd zijn, zijn mogelijk gemaakt door Nederlandse producenten. Het proces binnen de bloembollenmarkt ziet er als volgt uit:



(Figuur Inl.1: proces bloembollenmarkt)

Het strategisch marketingplan is onderverdeeld in meerdere delen. In 'deel A Beroepsproduct' is de implementatie geschreven voor de verkoop van consumentengoederen in Duitsland en dahlia's in Taiwan. De uitwerking is met behulp van aanbevelingen, conclusies en het 'business canvas model' gemaakt. Op deze manier zijn alle benodigde facetten voor de implementatie in kaart gebracht.

Het feitelijke beroepsproduct is mogelijk gemaakt door de uitkomsten van het onderzoek die in 'deel B Verantwoordingsverslag' zijn geschreven. De uitkomsten zijn afkomstig uit de gebruikte modellen en het field- en deskresearch.

Deel A Het feitelijke beroepsproduct

1. Aanbevelingen voor implementatie

In dit hoofdstuk staan een korte beschrijving van de aanleiding, de conclusies en de aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek uit het verantwoordingsverslag beschreven. Als eerst komen de conclusies uit het verantwoordingsverslag aan bod om meer duidelijkheid te geven wat betreft de keuzes in de aanbevelingen. De aanbevelingen staan vermeld in paragraaf 1.2.

1.1 Korte aanleiding

Wegens afnemende vraag van bloembollen binnen de bestaande markten van Fred. de Meulder Export B.V. (vanaf nu beschreven als FdM) zullen oplossingen gevonden moeten worden. FdM zoekt naar nieuwe om de omzet en winst te zien stijgen. Zo zullen er in de huidige landen andere producten uit het assortiment (voor assortiment zie: deel B; 2.2.1 Product) verkocht moeten worden en/of zal FdM zich moeten richten op het werven van nieuwe klanten in huidige en opkomende markten. Uit onderzoek is gebleken dat de grootste kans van slagen in Duitsland en Taiwan liggen. Duitsland is voor FdM al voor lange tijd bekend terrein, Taiwan voor minder lange tijd, maar kent volop uitdagingen en de kansen zijn groot. In de volgende twee paragrafen staat een korte opsomming voor de kansen in beide landen.

1.2 Conclusies verantwoordingsverslag

Het onderzoek heeft gezorgd voor diverse uitkomsten. Zo zijn er sterktes naar voren gekomen die benut moeten worden, zwaktes die verbeterd dienen te worden, kansen die FdM moet pakken en bedreigingen die ingedamd moeten worden. De uitkomsten staan hieronder beschreven.

De keuze voor Duitsland is gevallen vanwege:

- Het assortiment: in Duitsland gaan retail producten geleverd worden. Aan deze producten kan veel waarde toegevoegd worden, waarde toevoegen is een belangrijke trend die momenteel gaande is. Echter wordt het 'retail assortiment' van FdM nog niet verkocht in Duitsland, maar liggen volgens onderzoek voor dit assortiment wel volop kansen. Het 'retail assortiment' van FdM zijn zakjes of andere klein verpakkingen waarin enkele bloembollen verpakt zijn. Deze verpakkingen zijn gericht op gebruiksgemak voor de eindconsument. Op de verpakkingen zijn instructies geschreven waardoor de bloembollen gemakkelijk te planten zijn in de tuin.
- Handelswijze: het voeren van handel met klanten uit Duitsland is voor FdM al jarenlang bekend, zo ook de cultuur, werkwijze en de taal. Daarbij is FdM vertegenwoordigd in Duitsland door veel vertegenwoordigers en agenten.
- Marktomvang: Duitsland is al jaren de grootste afnemer binnen Europa van Nederlandse bloembollen. Hierin blijkt weinig verandering plaats te vinden, waardoor het gezien wordt als een betrouwbare markt. (Rabobank, Z.D.)
- Betalingsmoraal: Duitsland staat in het algemeen bekend vanwege hun hoge betalingsmoraal en betrouwbaarheid wat betreft het nakomen van afspraken. Het debiteurenrisico is laag.
- Financiering: de financiering voor de inkoop van de producten is vrij gemakkelijk te realiseren vanwege de relatief lage prijs van de producten uit het assortiment, tevens zijn ook de betrouwbaarheid van klanten uit Duitsland en de korte tijd tussen in- en verkoop van de producten hier debet aan.
- Toegankelijkheid: Duitsland is lid van de Europese unie, dit vergemakkelijkt de manier van handel drijven.



(Figuur A.1: 'oubollige' verpakking)



(Figuur A.2: retail product FdM)



(Figuur A.3: retail product FdM)

De keuze om voor Taiwan te kiezen is gevallen vanwege:

- Assortiment: FdM is als exporteur vrij uniek in het assortiment dahlia's. Het bedrijf heeft voor veel soorten dahlia's alleenrecht voor de verkoop. Vandaar dat elke soort dahlia geleverd kan worden. Bijkomend is dat het bedrijf veel kennis heeft wat betreft dahlia's. (Schrama, 2016)
- Handelswijze: Een van de grootste lelie importeurs uit Taiwan (Jin Hong Sin) is een klant bij FdM en heeft naast de import van lelies ook een van de grootste veilingen uit Taiwan (Archdaily, 2014). Uit navraag bij zijn klanten werd duidelijk dat interesse in broeierijdahlia's groot is.
- Marktomvang: Taiwan is qua import van bloembollen sterk groeiend. Cijfers tonen aan dat de vraag naar bloembollen tussen 2010 en 2014 sterk groeiende is geweest. (CBS, 2015)
- Betalingsmoraal: De betalingsmoraal in Taiwan is in het algemeen minder sterk dan de betalingsmoraal in Duitsland. FdM heeft daarentegen een importeur aanwezig, die duidelijk is qua afspraken en een hoog betalingsmoraal kent.
- Financiering: Financiering voor de inkoop is realiseerbaar, dit wegens de korte overbruggende periode van de in- en verkoop van Dahlia's. Het door de bank gefinancierde geld wordt dus slechts kort geleend, wat de risico voor de bank verkleint.
- Toegankelijkheid: uit onderzoek is gebleken, dat ondanks de aanwezigheid van een importvergunning van dahlia's in Taiwan, maar zeer weinig tot geen dahlia's de bestemming Taiwan hebben. Het hoofdproduct dat gevoerd wordt zijn leliebollen en tulpenbollen, de Nederlandse exporteurs focussen zich binnen Taiwan volop op deze twee soorten. Voor FdM biedt dit een uitstekende kans om dahlia's te promoten en vervolgens omzet te realiseren.

Naast het kiezen van deze twee landen, zijn nog meer algemene uitkomsten naar voren gekomen die gelden voor het bedrijf in het algemeen.

Uit onderzoek is gebleken dat de klanten van FdM veel waarde hechten aan service vanuit de vertegenwoordigers en agenten. Service is een van de sterktes van FdM. De vertegenwoordigers en agenten dienen de taal te spreken van de klant en moeten klaarstaan voor vragen en klachten van de klanten. Wanneer dit naar volle tevredenheid gebeurt, is de klant bereid een hogere prijs te betalen voor de bloembollen. De hogere prijs heeft ook zijn nadeel, klanten en potentiële klanten moeten namelijk wel inzien dat de prijs rechtvaardig is. Wanneer FdM hier niet volledig in slaagt, zullen klanten overstappen naar de concurrenten met lagere prijzen.

Een ander aspect is het assortiment van FdM dat groter is dan dat van de concurrentie. Ondanks het grote assortiment verkoopt FdM niet alle productgroepen in alle landen. Met behulp van vertegenwoordigers en agenten moet dit verder uitgebreid worden. Aan de andere kant zorgt een groot assortiment voor een ingewikkelde distributie.

Het is ook gebleken dat zowel klanten als potentiële klanten vertrouwen in FdM hebben na het horen van de lange geschiedenis. Toch moet FdM de geschiedenis van het bedrijf beter promoten en hier profijt uit halen. Dit is te combineren met de te verbeteren marketinguitingen van het bedrijf. De website, maar ook de social mediakanalen worden weinig bezocht en dienen meer aandacht te krijgen.

Bovendien moet FdM rekening houden met de financiering en de risico's voor het aannemen van klanten buiten Europa. Ondanks duidelijke contracten is het betalingsmoraal van matige kwaliteit, de bloembollen worden wel betaald, maar met meer moeite dan binnen Europa. Echter is de keuze voor handel buiten Europa weer begrijpelijk vanwege de hogere marges op de bloembollen. Voor de keuze in landen moet FdM een duidelijk strategie gaan hanteren, dit om een goed evenwicht te hebben qua landen, de omzet uit de landen en de risico's die daarbij behoren. Mochten klanten of zelfs hele landen wegvallen, moet dit door andere landen opgevangen kunnen worden.

(Bovenstaande conclusies zijn geschreven naar aanleiding van de uitkomsten in hoofdstuk 4 en 5 van 'deel A. Verantwoordingsverslag'.)

1.3 Aanbevelingen

Deze paragraaf is onderverdeeld in twee aanbevelingen gebaseerd op de conclusies. Ten eerste de aanbevelingen voor FdM ten behoeve van de 'retail producten' in Duitsland, ten tweede de aanbeveling ten behoeve van de 'broeierijdahlia's' richting Taiwan.

1.3.1 Duitsland

Zoals beschreven is Duitsland een bekende markt voor FdM, met een klantenbestand van 223 Duitse klanten. Uit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen voor het toetreden van de Duitse 'droogverkoopmarkt'.

- Vraag binnen de markt: Volgens (mogelijke) klanten is de 'droogverkoopmarkt' een markt waar genoeg vraag bestaat. Maar waar de eindconsument zich laat afschrikken door de verouderde producten. De verpakkingen zijn oubollig en de marketing is niet aantrekkelijk voor de huidige consument. Niet gek ook dat de verkoop van 'retail producten' afneemt. (Rabobank, Z.D.). Dus zijn er voor FdM nog volop mogelijkheden voor de verkoop van dit assortiment in Duitsland. FdM moet zich niet focussen op het leveren van de laagste prijs, maar op het hogere en duurder segment, waarbij de kwaliteit en de innovatie van het assortiment hoog liggen. Hierbij is de toegevoegde waarde van essentieel belang. Bij FdM is deze mogelijkheid volop aanwezig, vanwege de nauwe samenwerking met Twinpack B.V., een bedrijf dat alle mogelijke verpakkingen voor bloembollen kan leveren (Twinpack B.V., Z.D.). Maar ook de juiste inkoop zorgt voor het hogere segment, dit omdat de ingekochte bloembollen dienen te voldoen aan de juiste kwaliteit. Daarnaast wordt het verpakken van de bloembollen in de juiste verpakkingen uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven met veel expertise: v.d. Vlis inpakbedrijf (Inpakbedrijf van der Vlis, Z.D.) en M. Mohlen (geen website).
- Waardestrategieën: Om de aanbeveling volledig te laten werken, is gebruik gemaakt van de waardestrategieën van Treacy en Wiersema (zie bijlage: 'waardestrategieën') De grootste kans van slagen bestaat wanneer het bedrijf en de producten gefocust zijn op 'customer intimacy' en 'product leadership'. Hierbij moet de mogelijkheid bestaan om de klant zijn of haar merknaam (private labels) op de verpakkingen van FdM te plaatsen. De producten worden duurder, maar de toegevoegde waarde stijgt, wat in lijn ligt met de huidige trends binnen de bloembollenmarkt. Daarnaast zal FdM door de focus op beide waardestrategieën met de klant een langere relatie aangaan.
- Relatie: Deze langere relatie moet gebaseerd zijn op vertrouwen, vandaar dat de distributie van dit assortiment moet verlopen via een vaste vertegenwoordiger van FdM. De vaste vertegenwoordiger dient de Duitse taal te spreken, moet kennis hebben van het assortiment en dient commercieel ingesteld te zijn. Daarentegen is voor het 'retail assortiment' geen hoge mate van vakkennis nodig. De eindgebruiker is de consument en geen professionele kweker. De eindconsument zal de bloembollen planten in de tuin en ze puur ter decoratie

gebruiken. Een professionele kweker gebruikt de bloembollen om de bloemen te produceren en te verkopen aan bloemenwinkels etc. Hiervoor is gespecialiseerde vakkennis benodigd.

- Potentiele 'retailklanten': dit zijn de huidige klanten, die mogelijkheden zien in de verkoop van een breder assortiment dan het huidige assortiment dat nu geleverd wordt door FdM. Maar zeker ook aan bedrijven zoals tuincentra, bouwmarkten, woon- en cadeauwinkels, die gericht zijn op retailproducten. Zo is het mogelijk dat droogverkoopklanten al zijn opgenomen in het huidige klantenbestand, maar dan met een ander assortiment.

1.3.2 Taiwan

Taiwan is voor FdM het tegenovergestelde van Duitsland wat betreft klanten en bekendheid. Sinds twee jaar heeft FdM een klant in Taiwan. Dit is wel een klant met veel potentie en mogelijkheden tot een grote mate van groei (zie bijlage 'Taipei Flower Auction'). Het assortiment broeierijdahlia's verkopen door middel van een samenwerking met deze klant biedt volop kansen voor FdM.

- Interesse in dahlia's: uit het interview met de klant in Taiwan is gebleken dat zowel bij de klant als bij de veiling interesse is in broeierijdahlia's. Toch is het sporadisch dat broeierijdahlia's worden verkocht op de veiling. Dit is verwonderlijk, omdat de dahlia voldoet aan bijna alle eisen die worden verwacht van een bloem in Taiwan. Naar alle waarschijnlijkheid zullen de dahlia's de verwachtingen overtreffen bij de klanten van deze klant. De eerste proefzending richting Taiwan is in februari 2018 al verstuurd.
- Assortiment: belangrijk voor de verkoop is het grote assortiment dahlia's die geleverd kunnen worden door FdM, zo zijn er soorten die voor het grote publiek leverbaar zijn, maar ook soorten die een bepaalde exclusiviteit bevatten. Dit is net zoals bij de toegevoegde waarde voor Duitsland in lijn met de huidige trends. Dit is te zien in Taiwan doordat de importeurs van lelies (meest ingekochte bloembollen in Taiwan) continu wordt gevraagd naar nieuwe soorten en alleenrecht op bepaalde soorten. FdM kan hier perfect op in spelen door het hebben van alleenrecht op bepaalde dahlia's. Het is essentieel dat de inkopers goed hun ogen openhouden wat betreft nieuwe soorten dahlia's die op de wereldwijde markt verschijnen.
- Waardestrategieën: qua positionering moet FdM zich volgens de waardestrategieën net als in Duitsland focussen op de 'product leadership' en 'customer intimacy'. Met deze twee strategieën moet de juiste samenwerking met de importeur gegenereerd worden en moet vertrouwen de basis van deze samenwerking zijn. Belangrijk hierbij is dat duidelijke afspraken gemaakt zijn en de contactpersonen van beide kanten goed met elkaar overweg kunnen.
- Distributie: zoals hierboven al beschreven is, de distributie van de broeierijdahlia's zal verlopen via de klant van FdM, dit bedrijf zal fungeren als importeur. De importeur zal vervolgens de gekochte dahlia's distribueren onder zijn klanten. FdM zal moet laten blijken dat het de juiste leverancier is en de juiste kwaliteit kan blijven leveren. De vertegenwoordiger van FdM dient naast sterk te zijn op commercieel vlak, ook kennis te bevatten van dahlia's, de Engelse taal en de Aziatische markt. Hiervoor hoeft geen vertegenwoordiger gezocht te worden, FdM kan deze vertegenwoordiger onder het eigen personeelsbestand aanwijzen.

2. Implementatieplan

In dit hoofdstuk zal voor zowel Duitsland, als voor Taiwan een implementatie geschreven worden. Dit onder andere met behulp van het 'business canvas model'. Dit is een model dat via meerdere segmenten de markt duidelijk in kaart kan zetten (voor een uitgebreid overzicht, zie bijlage: modellen, business canvas model'). De landen worden apart benaderd, vanwege de uiteenlopende implementaties. Eerst wordt de implementatie voor Duitsland uitgevoerd en vervolgens komt de implementatie voor Taiwan aan bod.

2.1 Duitsland

In de onderstaande paragrafen staan het 'business canvas model', tijdsplanning, doelstelling, potentie, opbrengst en de conclusies weergegeven voor de implementatie van de droogverkoopproducten voor Duitsland.

2.1.1 Customer Segments

Hierbij gaat het om de doelgroep waar FdM zich op moet focussen voor succes binnen de markt. In Duitsland zijn dit de grotere tuincentra, met meerdere vestigingen. Deze tuincentra moeten op gebied van droogverkoopproducten willen innoveren, om in deze markt de consument te blijven interesseren in deze producten. Daarbij is het van belang dat de bedrijven willen meedenken met de productie van de verpakkingen, om de toegevoegde waarde te versterken. Duitsland kende in 2013 4170 tuincentra. 2817 van deze tuincentra zijn aangesloten bij de twintig grootste ondernemingen (zie bijlage: analyse Duitsland). Bij deze tuincentra werd in totaal 11,14 miljard euro uitgegeven aan bloembollen en planten, dit was 63% van de totale omzet binnen tuincentra (Handelsdaten, 2013). Bij de twintig grootste organisaties moet gekozen worden naar degene die kwaliteit boven de prijs verkiezen. FdM kan namelijk alleen concurreren op kwaliteit, assortiment en service.

Uit onderzoek is gebleken dat de klanten van de tuincentra vernieuwing willen zien in de droogverkoopmarkt, de bloembollen zijn nog steeds gewild, de verpakkingen achterhaald. Voor FdM is het belangrijk te laten zien dat het bedrijf modernere verpakkingen kan leveren aan de tuincentra ten opzichte van de concurrentie. Daarom is het van belang te blijven innoveren in de kwaliteit van de bloembollen en de verpakkingen blijven vernieuwen.

2.1.2 Value Proposition

Voor de tuincentra is uit onderzoek gebleken dat de producten alleen kans maken op slagen als het assortiment vernieuwend is ten opzichte van de droogverkoopproducten die momenteel te koop worden aangeboden. Daarbij wil de klant extra betalen, mits de kwaliteit dat toelaat. De keuze komt dus te liggen op het hogere segment, waarbij niet de prijs, maar de kwaliteit, diversiteit en professionalisme de doorslag geven. FdM moet de beste bloembollen inkopen, deze bloembollen op een professionele manier verpakken in de juiste verpakkingen. Om de aspecten naar volle tevredenheid te combineren moet veel contact plaatsvinden met de inkopers binnen de tuincentra. Om dit contact te garanderen dient een nieuwe vertegenwoordiger aangenomen te worden. Het aannemen van een nieuwe vertegenwoordiger is essentieel om een goede klanttevredenheid te realiseren.

2.1.3 Customer Relationships

Volgens onderzoek dient het contact het best te verlopen met één vaste vertegenwoordiger die de Duitse taal spreekt. Het luisteren naar de klant is een aspect dat in nagenoeg alle interviews naar voren kwam. Om een goede relatie te starten dient er vanuit FdM geïnvesteerd te worden in de relatie. De vertegenwoordiger betekent hier veel in. Vanaf de interesse tot na de inkoop moet de klant zich belangrijk voelen en moet weten dat geluisterd wordt naar zijn of haar eisen. Wanneer de (potentiele) klant een 'beslissingsteam' heeft, moet de focus liggen op heel het team, om op die manier het volledige bedrijf tevreden te stemmen met FdM. Daarom dient de vertegenwoordiger meerdere jaren ervaring te hebben in een verkoopfunctie en moet hij of zij commercieel sterk zijn.

2.1.4 Channels

FdM hanteert meerdere marketingkanalen zoals: website, social media en fysieke marketing als productfolders, posters, kalenders etc. voor de marketing gericht op alle landen. De marketing is dus voor elk land hetzelfde.

Binnen de implementatie van Duitsland ligt de focus op de verkoop van het retail assortiment door verkoop via één vertegenwoordiger. Deze vertegenwoordiger zal het contact face-to-face en telefonisch laten verlopen, dit gaat plaatsvinden onder zowel de potentiële klanten, als bij de bedrijven die al klant zijn. De klant op de hoogte houden kan daarentegen wel met ondersteuning van de marketingkanalen. Zo dient de vertegenwoordiger elk seizoen nieuwe fysieke promotiemateriaal te leveren en de onlinekanalen te promoten.

2.1.5 Revenu Streams

In deze paragraaf wordt weergegeven waar de inkomsten van de implementatie vandaan komen. De opbrengsten van de droogverkoop in Duitsland moet komen uit de producten die geleverd worden. Om met deze producten geld te blijven verdienen moeten de producten en service van goede kwaliteit blijven. Zo moeten de klanten tevreden blijven en vertrouwen hebben in FdM. Het is belangrijk de tevredenheid en vertrouwen regelmatig te peilen. Om dit te peilen kunnen vragenlijst opgestuurd en suggesties gevraagd worden. Aan de hand van de antwoorden moet FdM zijn negatieve punten verbeteren, om zo de klant tevreden te houden (zie bijlage: vragenlijst klant)

Exacte cijfers van het verdienmodel worden in '2.1.11 doelstellingen, marktpotentie en opbrengsten' beschreven.

2.1.6 Key Resources

Onder 'key resources' worden de hulpmiddelen bedoeld, die nodig zijn om de nieuwe handel in Duitsland aan te gaan. Qua technische middelen gaan binnen FdM geen veranderingen plaatsvinden:

- Computers en bureaus zijn aanwezig voor de nieuwe vertegenwoordiger
- Het pand is groot genoeg voor de fysieke bewaring van de producten
- Het inpakken van de bloembollen gebeurt extern. De inpakbedrijven hebben voldoende capaciteit om extra vraag te verwerken
- Transportbedrijven zorgen voor de verzending van de vrachten. FdM hoeft geen vervoermiddelen te kopen voor de extra verkopen.

Daarentegen moet wel één vertegenwoordiger in dienst worden genomen. Deze vertegenwoordiger heeft trainingen en begeleiding nodig voordat hij of zij aan de slag kan bij FdM. Hierbij moet gekozen voor een vertegenwoordiger met meerdere jaren ervaring en commercieel inzicht. De kosten voor een de nieuwe handel staan vermeld in paragraaf '2.1.9 cost structure'.

2.1.7 Key Activities

De kernactiviteiten voor FdM bij de implementatie van Duitsland in combinatie met de waarde propositie zijn als volgt onderverdeeld: het product, de klantrelatie en het werven en behouden van (nieuwe) klanten.

Het product

De droogverkoopproducten van FdM worden verkocht in het hoge segment. Dit wil zeggen dat de producten aan de hoogste kwaliteit horen te voldoen. Daarbij hoort niet alleen het product zelf van hoge kwaliteit te zijn. Ook de gehele service, de verpakking, het transport en de levering horen te voldoen aan deze eisen. FdM heeft dezelfde soort klanten ook in andere landen, bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk. Er hoeft geen volledige aanpassing van de bedrijfsvoering aan te pas te komen.

De klantrelatie

Vanwege de mogelijke personalisatie van de droogverkoopproducten moet de relatie gebouwd worden op vertrouwen, om op deze manier voor een langdurige relatie te gaan. Een goede evaluatie meerdere malen per jaar waarin zaken worden besproken als: wijzigingen in de producten, wijzigingen in service en aflevering etc. zal onduidelijkheden en ergernissen moeten voorkomen. Hierbij is het wijsheid om rond mei en rond oktober afspraken te maken. In mei vanwege de evaluatie van het winterseizoen en de voorbeschouwing voor het zomerseizoen. In oktober vanwege de evaluatie van het zomerseizoen en de voorbeschouwing voor het winterseizoen.

Het werven en behouden van klanten

Het werven en behouden van klanten moet FdM realiseren door de service hoog te houden. De vertegenwoordiger dient de klanten te adviseren, te helpen bij problemen en op de hoogte te houden bij nieuwtjes. Bij het adviseren moet via face-to-face gesprekken of telefonisch de klant te weten te komen welke producten het meest geschikt zijn en hoe de producten gebruikt dienen te worden. Problemen moeten opgelost zien te worden bij een gezonde relatie, zo hoort vanuit FdM en vanuit de klant gezamenlijk een oplossing gevonden te worden. Het op de hoogte houden van nieuwtjes hoort te gebeuren met het opsturen van nieuwe folders, e-mails en het aankondigen van nieuws op de website van FdM.

2.1.8 Partners

Voor de droogverkoophandel in Duitsland hoeven geen partnerschappen gesloten te worden. De vertegenwoordiger zal de klanten benaderen, waarbij geen overige partijen nodig zijn om verkoop te realiseren. Een eventueel grote vraag is goed intern op te lossen bij FdM, waardoor een samenwerking met een partner onnodig is.

2.1.9 Cost Structure

In deze paragraaf worden de kosten besproken voor het implementeren van de Duitse droogverkoopmarkt. Veel vaste kosten kunnen weggeschrapt worden. Het pand, de computers en het schuurpersoneel zijn aanwezig en hierin hoeven geen veranderingen toegepast te worden. Een nieuwe vertegenwoordiger, zijn onkosten tijdens het reizen en de inkoop van de bloembollen en verpakkingen natuurlijk wel. De getallen voor de implementatie in 2017 zijn op de volgende pagina beschreven:

Salaris vertegenwoordiger (Loonwijzer, Z.D.)	€36.000,-
Onkosten vertegenwoordiger tijdens reizen*	€2100,-
Inkoop producten inclusief productie**	€87500,-
Jaarlijks totaal:	€125600,-

(Figuur A.3: kosten vertegenwoordiger)

* Gebaseerd op gemiddelde kosten vertegenwoordiger: benzine, overnachtingskosten en eten 14 dagen per jaar=14*150 per dag.

** Gebaseerd op verkoop van €125.000,- omzet in het eerste jaar, inkoop + productie is 70% van verkoopprijs.

2.1.10 Tijdsplanning

De tijdsplanning voor de implementatie van droogverkoopproducten in Duitsland is afhankelijk van meerdere facetten. Deze facetten staan hieronder in de tabel weergegeven:

Het vinden van een geschikte vertegenwoordiger	1 tot 2 maanden
Training en mee laten lopen vertegenwoordiger	3 maanden
Het vinden van geschikte klanten	2 maanden
Opbouwen van goede relatie met klanten	12 maanden (2 seizoenen)
Totale tijd voor geslaagde implementatie	19 maanden

(Figuur A.4: tijdsplanning) (Reijerkerk, 2016)

2.2.11 Doelstelling, marktpotentie, marktaandeel en opbrengsten

Deze paragraaf bestaat uit twee onderwerpen, namelijk de doelstellingen die behaald dienen te worden en de opbrengsten door de implementatie van de droogverkoop in Duitsland.

Doelstelling

De implementatie heeft als doel droogverkoopproducten in Duitsland te verkopen met meer toegevoegde waarde dan de concurrentie doet. Op deze manier dient omzet gerealiseerd te worden, die vervolgens zorgt voor meer winst binnen FdM. Uiteraard moet dit binnen een tijdbestek gebeuren en moet deze markt winstgevend genoeg zijn om handel te blijven doen. De doelstelling is geschreven voor de komende twee jaar.

De verkoop van droogverkoopproducten door een nieuwe vertegenwoordiger in 2016 is niet realiseerbaar. Het jaar 2016 moet dus gezien worden als het jaar om een vertegenwoordiger te zoeken en aan te nemen. Deze vertegenwoordiger kan dat jaar meelopen met de overige vertegenwoordigers, het assortiment leren kennen en intern meewerken, om zodoende de facetten binnen het bedrijf te begrijpen.

In 2017 behoort de vertegenwoordiger contact op te nemen met potentiële klanten in Duitsland. In eerste instantie is het de bedoeling dat de vertegenwoordiger voor ongeveer €125.000,- omzet weet te realiseren bij drie klanten met in totaal rond de vijftig vestigingen. Dit bedrag is gebaseerd op basis van een analyse binnen FdM en is berekend op de gemiddelde afname van tuincentra die voor het eerste jaar kopen binnen FdM en vertegenwoordigers die voor het eerste jaar werkzaam zijn.

In 2018 dient de omzet gegroeid te zijn naar een bedrag van €250.000,- bij vijftig vestigingen, deze vestigingen die onderverdeeld zijn bij dezelfde drie klanten of mogelijk meer klanten. Dit getal is gebaseerd op een analyse van het klantenbestand van vertegenwoordigers. Klanten van FdM met een tuincentrum nemen voor gemiddeld €5000,- aan droogverkoopproducten af. (Reijerkerk, 2016)

Door deze implementatie zal de groei van de omzet in droogverkoopproducten stijgen naar:
(Dit bij gelijkblijvende droogverkoophandel in andere landen)

Jaar	Omzet
2015	€876.328,65
2016 (betrouwbare schatting)	€880.000,00
2017	€1.005.000,00
2018	€1.130.000,00

(Figuur A.5: omzet implementatie)

Door Duitsland te implementeren groeit de omzet van de droogverkoophandel binnen FdM in 2018 ten opzichte van 2016 met 28,04%

Marktpotentie en marktaandeel

Jaar Duitsland	Totale omzet tuincentra x€1.000.000.000	Omzet planten en bollen tuincentra x€1.000.000.000	Omzet verpakte bloembollen x€1.000.000
2013	17,67	11,84	23,68
2014	18,05	12,09	24,19
2015	18,33	12,28	24,56
2016	18,67	12,51	25,02
2017	19,01	12,74	25,47
2018	19,37	12,98	25,96

(Figuur A.6: marktpotentie verpakte bloembollen)

- Hierin is de groei van 2016, 2017 en 2018 berekend op basis van 2014 ten opzichte van 2013 en de groei van 2015 ten opzichte van 2014 en daar het gemiddelde van:

$$(18,05/17,67*100)+(18,33/18,05*100)/2=1,85\%$$
- In paragraaf 2.2.1 'customer segments' is beschreven dat 63% van de totale omzet werd uitgegeven aan planten en bollen. Op die manier is de omzet berekend voor komende jaren.
- De omzet droogverkoopbloembollen ligt bij elke tuincentrum rond de 2% van de totale omzet.

Qua marktaandeel in Duitsland met betrekking tot de verpakte bollen, komen de volgende getallen naar voren:

Jaar	Omzet	Marktaandeel in % voor FdM
2016	-	-
2017	€125.000,-	0,49%
2018	€250.000,-	0,96%

(Figuur A.7: marktaandeel verpakte bloembollen Duitsland FdM)

Opbrengsten

De opbrengsten voor het jaar 2017 en 2018 zijn af te lezen in onderstaand figuur:

Jaar	Kosten	Omzet	Winst
2017	€125600,-	€125000,-	-€600,-
2018	€213100,-	€250000,-	+€36900,-
Totaal	€338700,-	€375000,-	€36300,-

(Figuur A.8: opbrengsten 2017 en 2018)

2.1.12 Conclusie implementatie

Uit het verantwoordingsverslag bleek al dat de droogverkoophandel in Duitsland perspectief heeft te bieden. In de implementatie is met cijfers onderbouwd dat op een degelijke manier winst is te behalen. De verkoop van het retail assortiment is redelijk makkelijk te implementeren met behulp van een nieuwe vertegenwoordiger.

De implementatie in cijfers voor de komende twee jaar is als volgt:

Jaar	Kosten	Omzet	Winst	Marktaandeel
2017	€125600,-	€125000,-	-€600,-	0,49%
2018	€213100,-	€250000,-	+€36900,-	0,96%

(Figuur A.9: conclusie)

2.2 Taiwan

In de onderstaande paragrafen staan het 'business canvas model', tijdsplanning, doelstelling, potentie en conclusies weergegeven voor de implementatie van de broeierijdahlia's in Taiwan.

2.2.1 Customer Segments

De broeierijhandel verloopt totaal anders ten opzichte van de droogverkoophandel in Duitsland. Er bestaat nog geen concurrentie en naast wat kleine zendingen zijn er nooit volle containers met dahlia's richting Taiwan gestuurd. Woorden als 'oubollig' kunnen dus niet benoemd worden bij deze handel. In Taiwan heeft FdM een klant genaamd: Jin Hong Sin (vanaf nu beschreven als de importeur). De directeur van dit importbedrijf heeft (samen met zijn familie) een ruime geschiedenis in de bloembollen en importeert nu voor bijna 10 jaar lelies vanuit Nederland. Tevens is de directeur (na het pensioen van zijn vader) sinds dit jaar de eigenaar geworden van een van de grootste veilingen in Taiwan. De importeur merkt momenteel dat naast lelies ook vraag is naar andere bloemen, uit navraag bij zijn klanten blijkt dat dahlia's veel potentie hebben. De verkoop van de dahlia's naar Taiwan gaan dan ook via deze importeur verlopen en zo ook de distributie. De importeur gaat de dahlia's verkopen aan (naar zijn zeggen) ongeveer twintig geïnteresseerde klanten.

Mocht de interesse dusdanig groot zijn, dan blijft de verkoop alsnog verlopen via deze importeur. Als importeur zal het bedrijf zorgen voor de distributie richting de geïnteresseerde kopers. De vraag wordt vervolgens samengevoegd en de order wordt gestuurd naar FdM. Dit is ook de manier waarop momenteel de handel met lelies verloopt. Het voordeel van het werken met de importeur is dat FdM zelf geen vertegenwoordiger of agent klanten hoeft te laten zoeken, maar met behulp van een importeur grote getalen weet te verkopen. Deze importeur zal via FdM adviezen krijgen voor wat betreft het product. De adviezen worden vervolgens doorspeeld naar zijn klanten.

2.2.2 Value Proposition

Uit onderzoek is gebleken dat FdM in Taiwan in eerste instantie weinig last zal hebben van concurrentie. Lelies en tulpen worden volop geïmporteerd in Taiwan, dahlia's daarentegen nog niet. Dat behoort niet te zeggen dat een onterecht hoge prijs gevraagd kan worden. Tulpen en lelies fungeren daarvoor te veel als substituten.

Ondanks dat gebleken is dat er momenteel nog geen concurrentie bestaat wat betreft de dahlia's, dient toch een positie binnen de markt gekozen te worden. Naar alle waarschijnlijkheid komt er binnen korte tijd concurrentie voor FdM, waardoor de positie binnen de markt duidelijk hoort te zijn. Omdat FdM nooit de goedkoopste producten levert, is het wijsheid te kiezen voor (eveneens als in Duitsland) het hogere segment. Het hogere segment dient rechtvaardig te zijn, daarom moet FdM het uitgebreide assortiment en de service gebruiken als zogenaamde USP's (unique selling points). Wanneer gekeken wordt naar de waardestrategieën van Treacy en Wiersema, komt 'product leadership' naar voren. FdM moet vanaf het begin uitmuntende kwaliteit leveren en de service die hierbij hoort. Dit is de manier om de concurrentie voor te blijven. De vertegenwoordiger van FdM die de handel gaat behartigen is dezelfde als degene die aan deze klant lelies verkoopt. De relatie bestaat namelijk al en de klant vertrouwt FdM vanwege de beloftes, de kwaliteit en de service die geleverd worden door de vertegenwoordiger.

2.2.3 Customer Relationships

Een gezonde handel kan alleen voortvloeien uit een goede relatie. Dit geldt ook voor de implementatie van de broeierijhandel in Taiwan. Het vertrouwen moet van beide partijen aanwezig zijn, vanaf de kant van FdM is het belangrijk de wensen te behartigen en te investeren in het behoud van de importeur. Voor deze facetten is de vertegenwoordiger van FdM volledig verantwoordelijk. Het tevreden houden van de importeur is mogelijk door middel van het maken van de volgende afspraken:

- Bezoek van importeur tweemaal per jaar
- Importeur persoonlijk op de hoogte houden van nieuwtjes en veranderingen binnen het bedrijf
- Na ontvangst van de bloembollen aftersale leveren
- Het adviseren van de importeur met betrekking tot kwaliteit en assortiment
- Duidelijke contracten opstellen over betalingen, problemen etc. Door duidelijkheid te leveren weten beide partijen waar zij aan toe zijn, op die manier zullen weinig onverwachte gebeurtenissen plaatsvinden en weten beide partijen op elkaar te bouwen.

2.2.4 Channels

Zoals bij de implementatie voor Duitsland al benoemd is, hanteert FdM meerdere marketingkanalen zoals: website, social media en fysieke marketing als productfolders, posters, kalenders etc. voor de marketing gericht op alle landen. De marketing is dus voor elk land hetzelfde.

Binnen de implementatie van Taiwan ligt de focus op de verkoop van dahlia's via de importeur. Deze importeur verkoopt vervolgens door aan zijn klanten. Hierbij wordt gekeken naar de vraag die de importeur krijgt naar dahlia's. Om de verkoop van de dahlia's te stimuleren moet het volledige assortiment bekend zijn bij de importeur. De vertegenwoordiger van FdM dient bij elke wijziging in het assortiment een melding te maken aan de importeur inclusief het toesturen van catalogi. Ook moet de vertegenwoordiger het gebruik van de mediakanalen van FdM promoten. Het is vervolgens belangrijk voor de importeur om aan zijn klanten te tonen waar de dahlia's vandaan komen en hoe de kwaliteit van de dahlia's gegarandeerd wordt. De vertegenwoordiger dient dus een combinatie te maken van face-to-face, telefonisch contact en de mediakanalen richting de importeur, om deze op de hoogte houden van veranderingen binnen de handel in dahlia's.

2.2.5 Revenu Streams

Hierin wordt beschreven waar de inkomsten precies vandaan komen. De inkomsten vanuit Taiwan komen binnen via de importeur. De importeur krijgt zijn inkomsten weer binnen via zijn klanten. FdM vraagt dus een bedrag, waar de importeur een percentage bovenop legt naar zijn klanten toe.

De inkomsten komen binnen bij FdM vanwege het product, de kwaliteit van het product en de geleverde service, die samen een bepaald bedrag waard zijn. Om deze inkomstenstroom te blijven behouden moet de importeur (en zijn klanten) tevreden zijn over de kwaliteit en service, om dahlia's af te blijven nemen bij FdM. Net zoals in Duitsland geldt dat de vertegenwoordiger jaarlijks een vragenlijst dient af te nemen om eventuele negatieve aspecten op te sporen en te verbeteren (zie bijlage: vragenlijst klant).

2.2.6 Key Resources

Onder 'key resources' worden de hulpmiddelen bedoeld, die nodig zijn om de nieuwe handel in Taiwan aan te gaan. Qua hulpmiddelen gaat niks veranderen ten opzichte van de huidige bedrijfsvoering, dit wel zeggen dat:

- Er hoeven geen extra middelen (computers, bureaus etc.) aangeschaft te worden. De vertegenwoordiger heeft zijn eigen kantoor.
- De orders kunnen intern worden opgepakt, zowel in het magazijn, als op kantoor. Dit is mogelijk naast het overige werk van het personeel. Er hoeft dus geen extra personeel gezocht te worden voor de implementatie van Taiwan.
- Er is geen (extra) pand nodig. Zowel het eigen pand, als de externe opslag zijn groot genoeg voor de fysieke bewaring van de producten.
- Aangezien de vertegenwoordiger bovengemiddeld veel kennis heeft van bloembollen en handel in Azië, zijn trainingen en meeloopdagen overbodig.

2.2.7 Key Activities

Om de waarde propositie te beschrijven voor de implementatie van Taiwan, moeten de kernactiviteiten worden bekeken. De kernactiviteiten zijn: het product, de klantrelatie en het werven en behouden van klanten.

Het product

Zoals eerder vermeld richt de handel zich op het assortiment broeierijdahlia's. De dahlia's gaan verkocht worden in het hogere segment. De kwaliteit en het assortiment mogen niks te wensen overlaten. Omdat het product meer is dan alleen de dahlia's, zijn ook andere aspecten die moeten voldoen aan de hoogste eisen. Voor deze eisen gelden dezelfde voorwaarden als voor de implementatie in Duitsland. De service, manier van verpakken en transport horen aan deze kwaliteitseisen te voldoen. FdM kan dit realiseren door goed naar de verwachtingen van de importeur te luisteren en vervolgens per onderwerp de kwaliteit af te vinken.

De klantrelatie

Een goede klantrelatie is voor de verkoop van broeierijdahlia's in Taiwan van essentieel belang. Zowel FdM als de importeur hebben belang bij een goede relatie. Voor een goede relatie moeten onduidelijkheden ingedamd worden, afspraken duidelijk zijn, een hoge kwaliteit gegarandeerd kunnen worden en afspraken nagekomen worden. Wat betreft de afspraken is het verstandig om de vertegenwoordiger twee keer per jaar een bezoek te laten maken bij de importeur in Taiwan, maar ook eens per jaar de importeur uit te nodigen in Nederland. Zo kunnen evaluaties plaatsvinden en kunnen eventuele veranderingen voor het volgende seizoen besproken worden. Belangrijk is om de afspraken te maken tijdens de inkoop, tijdens de bloei van de dahlia's in Taiwan en tijdens de bloei van de dahliaproeftuin in Nederland.

Werven en behouden van klanten

Omdat gebruik wordt gemaakt van een importeur, is het belangrijk voor beide partijen dat FdM de importeur volledig steunt om zoveel mogelijk omzet te realiseren. De vertegenwoordiger van FdM moet de importeur adviseren en ondersteunen bij de verkoop. Door dit te doen is het voor de importeur mogelijk klanten te behouden en te werven. Bij het werven van klanten, maar ook bij problemen met de afnemers van de importeur is het wijsheid om de vertegenwoordiger aanwezig te laten zijn bij de besprekingen in Taiwan. Dit is naast de ondersteuning, ook belangrijk om het vertrouwen hoog te houden. Daarnaast moet de mogelijkheid aanwezig zijn om naast de importeur, ook zijn klanten op de hoogte te houden van nieuwtjes. Zo voelt de klant van de importeur zich belangrijk en kan deze klant suggesties leveren om de kwaliteit van zowel de importeur als van FdM te verbeteren.

2.2.8 Partners

De implementatie voor Taiwan is bij dit onderwerp het tegenovergestelde van Duitsland. In Duitsland zijn geen partnerschappen aanwezig, in Taiwan is het verreweg de beste optie voor de verkoop van de dahlia's. De importeur kent de potentiële klanten en heeft veel kleinere lijnen met deze klanten. Daarnaast zijn de trends binnen Taiwan bekend bij de importeur. Hier kan dus makkelijker op ingespeeld worden. Ook heeft de importeur voldoende capaciteit om aan een grote vraag te kunnen voldoen. Vanaf de kant van de importeur bekeken heeft de importeur FdM nodig om de juiste kwaliteit en assortiment te kunnen leveren. De bedrijven zijn dus aan elkaar verbonden en deze relatie moet optimaal benut worden. Het is belangrijk dat FdM de importeur steunt en goed te voldoen aan de vraag vanuit Taiwan. Daarnaast dient FdM trainingen te geven ter ondersteuning van de importeur om de kennis van dahlia's te doen laten groeien. (Rijksdienst voor ondernemend Nederland, Z.D.)

2.2.9 Cost Structure

Voor de implementatie van de dahlia's, kunnen er eveneens als voor Duitsland veel vaste kosten worden geschrapt, daar de vertegenwoordiger al voor de lelies naar Taiwan reist. De overige kosten zijn variabel en alleen berekenbaar bij afname van dahlia's.

Om de interesse te wekken zijn in februari drie luchtzendingen met dahlia's verstuurd als proef (3x€200,-).

Oogstjaar 2016

Inkoopkosten dahlia's inc. verpakkingsmateriaal*	€24000,-
Kosten versturen container FOB terms**	€750,-
Bewaringskosten 1050 kratten***	€708,75
Administratieve kosten en certificaten****	€542,98
Reiskosten	Nihil
Totale kosten	€26000,98

(Figuur A.10: kosten oogstjaar 2016)

Oogstjaar 2017

Inkoopkosten dahlia's inc. verpakkingsmateriaal*	€72000,-
Kosten versturen container FOB terms**	€2250,-
Bewaringskosten 1050 kratten***	€2126,25
Administratieve kosten en certificaten****	€1628,94
Reiskosten	Nihil
Totale kosten	€78005,19

(Figuur A.11: kosten oogstjaar 2017)

*verpakkingsmateriaal: kratten, peatmos (speciaal soort potgrond), plastic zakken, pallets en spoelkosten, bij verkoopkosten van €36000,-. €36000,- is gemiddelde omzet per verstuurd container dahlia's. De inkoop ligt rond 2/3 van de omzet.

** Manier van versturen, zie bijlage 'FOB-terms'

*** Kosten zijn berekend vanaf januari 2017, €0,015 per dag per krat. Hierbij uitgaande dat de container half februari verstuurd wordt en volledig vol zit.

**** Zie bijlage 'kosten versturen container Taiwan'.

2.2.10 Tijdsplanning

De tijdsplanning voor de implementatie van de broeierijhandel in Taiwan vergt geen negentien maanden zoals dat in Duitsland het geval is. De vertegenwoordiger is aanwezig, eveneens als de importeur met geïnteresseerde klanten. Omdat de importeur zeker wilde zijn van de kwaliteit van de dahlia's zijn rond februari 2016 wel wat proefzendingen richting Taiwan gestuurd. Deze zendingen zijn in april akkoord bevonden, waardoor deze handel rond januari 2017 kan beginnen (vanaf januari worden de meeste dahlia's afgeroepen). De orders dienen daarentegen eerder geplaatst te worden en worden rond oktober 2016 verwacht. Dit vanwege de inkoop en de beschikbaarheid van de dahlia's. Een schema van de exacte tijdsplanning staat hieronder vermeld:

Datum	Gebeurtenis
Februari 2016	Versturen van proefzendingen dahlia's
April 2016	Akkoord bevonden van dahlia's
Oktober 2016	Orderontvangst voor 2017
Januari 2017	Levering van dahlia's
Tijdsbestek van 11 maanden	

(Figuur A.12: tijdsplanning)

2.2.11 Doelstelling, marktpotentie, marktaandeel en opbrengsten

In deze paragraaf zijn de doelstelling, de marktpotentie, het marktaandeel en de opbrengsten af te lezen die horen bij de implementatie van broeierijdahlia's in Taiwan.

Doelstelling

Het doel van de verkoop van dahlia's in Taiwan is het maken van winst. De winst moet gerealiseerd worden uit de verkoop, de kwaliteit, service en exclusiviteit van dahlia's. De levering van de eerste volle container moet gaan plaatsvinden in februari 2017. Bij uitstekende kwaliteit worden het jaar daarop drie containers afgenomen. De verkoop is mogelijk met behulp van alle bestaande middelen binnen FdM. Zo is het niet nodig investeringen te doen. Dat is dan ook de reden dat de implementatie meteen van start kan gaan.

De vertegenwoordiger binnen FdM kan de verkoop van drie containers in het jaar 2018 alleen mogelijk maken met behulp van de bezoeken, service en advisering van de importeur. De vertegenwoordiger hoort hier actief mee bezig te zijn. Het doel is om in het eerste jaar een omzet te realiseren van:

Jaar	Omzet
2017	€36.000,-
2018	€108.000,-

(Figuur A.13: omzet 2017 en 2018)

Deze omzet is gebaseerd op een volle container dahlia's, met dezelfde vraagprijs als in Amerika. Hierbij zijn de kosten gedekt en is er plaats voor 33% marge tussen de gemaakte kosten en de omzet.

Door deze implementatie zal de groei van de omzet in in broeierijdahlia's stijgen naar:
(Dit bij gelijkblijvende dahliahandel in andere landen)

Jaar	Omzet
2015	€434.064,09
2016 (Naar schatting zelfde als 2015)	€434.064,09
2017	€470.064,10
2018	€542.064,10

(Figuur A.14: omzet implementatie)

Door broeierijdahlia's in Taiwan te implementeren groeit de omzet binnen FdM in 2018 ten opzichte van 2016 met 24,88%

Marktpotentie en marktaandeel

Jaar Taiwan	Totale omzet in dahlia's	Omzet dahlia's FdM
2016	-	-
2017	€36.000,-	€36.000,-
2018	€108.000,-	€108.000,-

(Figuur A.15: marktpotentie broeierijdahlia's)

Omdat dahlia's nagenoeg onbekend zijn, gaat FdM zowel in 2017, als in 2018 100% van de marktpotentie en dus ook het marktaandeel benutten. Mocht de vraag in de jaren na 2018 groter worden en FdM de vraag niet meer aan kan, dan zal de marktpotentie stijgen en het marktaandeel afnemen.

Opbrengsten

De opbrengsten voor het jaar 2017 en 2018 zijn af te lezen in onderstaand figuur:

Jaar	Kosten	Omzet	Winst
2017	€26000,98	€36.000,-	€9999,02
2018	€78005,19	€108.000,-	€29994,81
Totaal	€104.006,20	€144.000,-	€39993,83

(Figuur A.16: opbrengsten 2017 en 2018)

2.2.12 Conclusie implementatie

Uit onderzoek is gebleken dat de potentie voor broeierijdahlia's in Taiwan duidelijk aanwezig was. Dit kwam in zowel het field- als de deskresearch naar voren. De implementatie is zonder veel extra kosten ten opzichte van de huidige bedrijfsvoering te realiseren.

Tijdens de implementatie is gebleken dat de potentie zich uit in de volgende cijfers voor komende twee jaar:

Jaar	Kosten	Omzet	Winst	Marktaandeel
2017	€26000,98	€36.000,-	€9999,02	100%
2018	€78005,19	€108.000,-	€29994,81	100%

(Figuur A.17: conclusie)

1. Aanleiding

Dit hoofdstuk wordt gekenmerkt door een korte beschrijving van het bedrijf, de geschiedenis van het bedrijf, de organisatie binnen het bedrijf, de opdrachtformulering en de grenzen van het marketingplan.

1.1 Korte beschrijving bedrijf

Fred. de Meulder Export B.V. (vanaf nu beschreven als FdM) kan gezien worden als een groothandelsbedrijf in bloembollen en aanverwante producten. Het bedrijf verzorgt de verkoop van 4500 verschillende producten, die bij ruim 400 verschillende leveranciers worden gekocht. Binnen de markt is het voor leveranciers lastig om zonder een bedrijf als FdM direct bij de klant te verkopen. Dit heeft te maken dat de klant een groot assortiment verwacht en deze door één leverancier niet te realiseren valt. Andersom is het voor de klant ook niet mogelijk om direct aan te kloppen bij de leverancier, dit omdat zij geen eindproduct kunnen leveren. FdM zorgt namelijk voor de toegevoegde waarde in de vorm van bewaring, verpakking of preparatie*. (Fred. de Meulder Export B.V., Z.D.)

Binnen de bloembollenhandel heeft FdM een marktaandeel van ongeveer 1,03% (binnen Europa 1,88%, buiten Europa 0,13%). Dit weet FdM te realiseren door de verkoop aan kwekers en de verkoop van consumentengoederen aan tuincentra. Een uitgebreide beschrijving van de producten is te vinden onder paragraaf: '2.2.1 Product'.

*Preparatie van bloembollen: de behandeling van temperatuur en luchtvochtigheid waardoor de bloemen op een specifieke datum in bloei kunnen staan.

1.2 Geschiedenis bedrijf

FdM is een bedrijf dat zich richt op de export van bloembollen. Het bedrijf heeft in de loop der jaren veel expertise in de bloembollen opgebouwd. Gek is dit niet, het bedrijf bestaat namelijk al sinds 1898. Begin twintigste eeuw is het bedrijf begonnen met het exporteren van bloembollen in Frankrijk en België. Niet veel later werden klanten uit Scandinavië, Oost-Europa, Duitsland, maar ook Egypte toegevoegd aan de portefeuille. Dit laatste land is de reden dat het logo van Fred. de Meulder Export B.V. gekenmerkt wordt door een kameel.

Deze handel hield stand tot de Tweede Wereldoorlog. Logischerwijs dat het handel voeren tussen '40 en '45 geen gemakkelijke zaak was. Ondanks de oorlog bleef de handel voortbestaan in Nederland en België. Na de oorlog is de handel weer uitgebreid, maar wel binnen Europa gebleven.

Vanaf die tijd, behalve de laatste jaren, is FdM dichterbij huis gebleven. Het bedrijf exporteert bloembollen naar 28 landen, maar Scandinavië, Duitsland, Oostenrijk, Zwitserland, Italië en Frankrijk voeren de boventoon. De klanten waar het bedrijf zich op richt zijn: professionele kwekers, tuincentra, overheden, hoveniers en postorderbedrijven. Tijdens het schrijven, begin 2016, kent het bedrijf 1067 actieve klanten. Dit is precies honderd klanten minder dan in 2013, waarbij voornamelijk klanten uit Scandinavië wegvallen. Ondanks het wegvallen van deze klanten is de omzet in 2015 ten opzichte van 2013 wel met 16,2% gestegen. Dit was hard nodig, omdat sinds de crisis van 2008 de omzet flink was teruggelopen. Een belangrijke reden van de stijging is het stoppen met bedienen van de niet-winstgevende klanten, waardoor meer tijd is om winstgevende klanten beter te bedienen, maar daarnaast ook door groeiende klanten binnen Oost-Europa, Zuid-Europa en de toename van omzet in verdere gebieden als de Verenigde Staten en Vietnam.

1.3 Opdrachtformulering

	2013	2014	2015	2015 t.o.v. 2013
Azië	€ 4.802,83	€ 56.045,35	€ 446.080,45	€ 441.277,62
West-Europa	€ 4.156.788,07	€ 4.763.431,79	€ 4.545.041,48	€ 388.253,41
Noord-Europa	€ 1.305.884,28	€ 1.297.221,35	€ 975.484,50	€ 330.399,78-
Zuidoost-Europa	€ 41.185,95	€ 32.412,52	€ 25.130,18	€ 16.055,77-
Zuid-Europa	€ 1.022.447,80	€ 1.131.467,93	€ 1.402.435,14	€ 379.987,34
Centraal Europa	€ 893.867,66	€ 848.292,78	€ 849.014,21	€ 44.853,45-
Oost-Europa	€ 15.956,60	€ 60.657,51	€ 88.267,33	€ 72.310,73
Verenigde Staten	€ -	€ -	€ 40.345,69	€ 40.345,69
Gecombineerde landen*	€ 67.588,33	€ 105.048,71	€ 68.914,43	€ 1.326,10
	€ 7.508.521,52	€ 8.294.577,94	€ 8.440.713,41	€ 932.191,89

(Figuur B.1: Omzet afgelopen jaren: rood is slechtste jaar, oranje valt in het midden, groen is het beste jaar, *zie bijlage: financiële analyse gebieden) (Naast bovenstaand figuur zijn overige financiële figuren en tabellen af te lezen in paragraaf 2.3 'Huidige marktafbakening' en de bijlage).

De doelstelling is het opstellen van een strategisch marketingplan voor FdM, FdM merkte sinds 2008 afnemende vraag binnen de huidige klantenkring in delen van Europa. Voor de afnemende vraag zullen oplossingen gevonden moeten worden, hiervoor zoekt FdM naar nieuwe mogelijkheden om de omzet en winst te zien stijgen. Zodoende komt de volgende probleemstelling naar voren: *De afname in vraag zal zich moeten omzetten in een nieuwe winstgevende strategie. Zo zullen er in de huidige landen andere producten uit het assortiment verkocht moeten worden, wat zal relateren in de verkoop van meer winstgevende producten en dus meer winst. Tevens zal Fred. de Meulder Export B.V. zich moeten richten op het binden van nieuwe klanten in groeimarkten, wat uiteindelijk relateert in meer omzet, wat de winst zal moeten laten toenemen.*

Bijkomend belangrijk aspect bij de probleemstelling is de keuze van distributie. De manieren van distribueren zijn te vinden onder '2.2.3 Proces'. De producten uit het assortiment van FdM onder '2.2.1 Product'.

Voor meer omzet en winst, moet gezocht worden naar nieuwe landen en/of het leveren van andere producten uit het assortiment van FdM in bestaande landen. Mogelijkheden van nieuwe landen zijn bijvoorbeeld landen als Turkije en Taiwan. Bij andere producten uit het assortiment leveren, kan gedacht worden aan het uitbreiden van producten onder bij de huidige of potentiële klanten. (Alles over bloembollen, Z.D.) (Rabobank, Z.D.)

Om een visuele toelichting te geven is onderstaand model ontworpen. Bij deze toelichting zijn de bovenste twee lijnen, dus de broeierijhandel in Vietnam en de broeierijhandel in Duitsland handel die momenteel al gaande is en dus als voorbeeld worden gebruikt. De overige landen en/of producten uit het assortiment zijn nieuw. Voor de overige keuzes dient voor FdM onderzoek gedaan te worden naar winstgevendheid. De keuzes op deze landen en/of producten is gevallen vanwege de volgende trends:

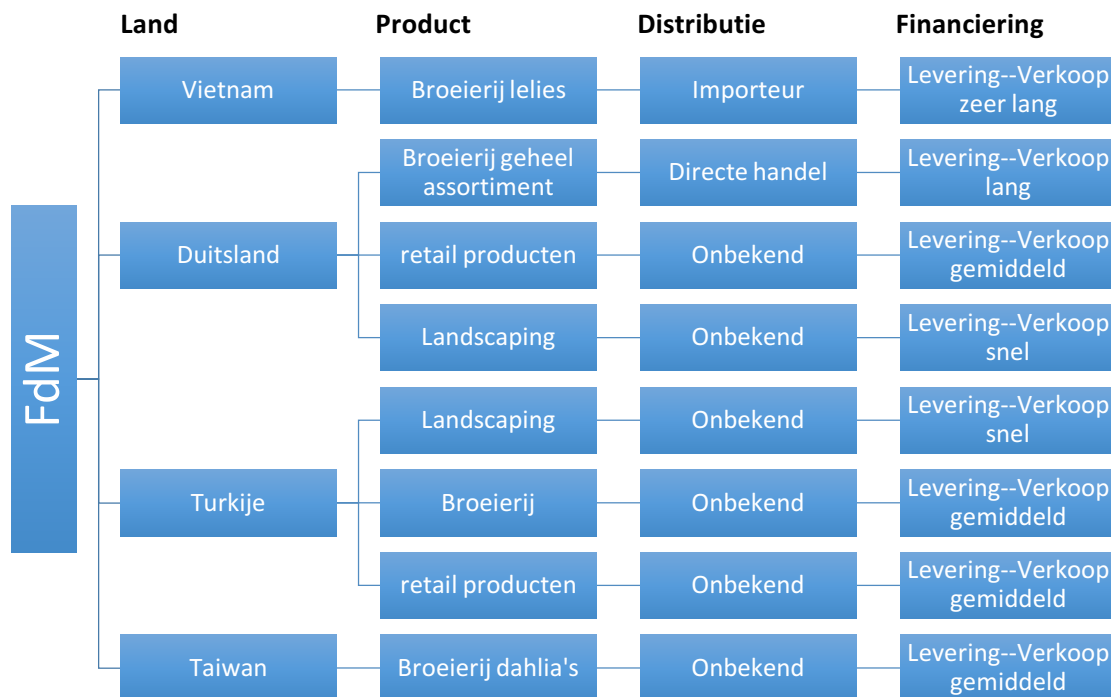
- De groei van de import van bloembollen binnen Turkije (bijlage import bloembollen Turkije) en Taiwan (Anthos, Z.D.). Waarbij in Taiwan een grote klant naast lelies ook andere producten wil importeren.
- Positieve vraag binnen delen van Europa naar de producten die in Duitsland nog niet geleverd worden.

Bij de nieuwe landen, of voor FdM bekende landen maar met producten uit het overige assortiment is het belangrijk te kijken naar:

Product: welke producten wil FdM leveren binnen deze landen. Hierbij wordt een keuze gemaakt tussen retail producten, retail producten voor postorderbedrijven, broeierijhandel en 'landscaping'.

Distributie: onder distributie wordt de manier van verkoop verstaan. Dit is een zeer belangrijk aspect bij de verkoop van bloembollen. De producten kunnen bijvoorbeeld geleverd worden aan een importeur, die de bollen vervolgens doorverkoopt aan kleinere bedrijfjes, maar ook direct via vertegenwoordigers van FdM aan tuincentra of via agenten die voor FdM producten verkopen aan klanten, als bijvoorbeeld broeierijen. Dit zijn enkele voorbeelden van hoe de producten verkocht worden en terecht komen bij klanten.

Financiering: de tijd tussen de levering en verkoop dient onderzocht te worden op winstgevendheid. Dit aspect is belangrijk vanwege de financiering door de banken. Een goed voorbeeld is de tijd tussen de inkoop en verkoop van broeierijhandel en specifiek bekeken naar leliebollen. De bestellingen vinden rond mei plaats, daarbij moet gekeken worden naar de vraag van de klanten. De leliebollen komen rond december binnen bij FdM (dit betekent dus betalen), om ze vervolgens 10 maanden later pas aan de klanten uit te leveren (waarna pas betaling plaatsvindt). De financiering voor de inkoop gaat zeer moeizaam, omdat banken moeite hebben met deze manier van handel.



(Figuur B.2: visuele toelichting handel FdM)

1.4 Hoofd- en deelvragen

Antwoord op deze deelvragen wordt geleverd door zowel field- als deskresearch. De onderverdeling in field- en deskresearch staat achter elke vraag vermeld.

Hoofdvraag

Op welke landen en producten moet Fred. de Meulder Export B.V. zich richten voor een groei in omzet en winst?

Deelvragen

1. Wat zijn de sterke en zwakke punten van Fred. de Meulder Export B.V.? **(Fieldresearch)**
2. Wat zijn de interne ontwikkelingen binnen Fred. de Meulder Export B.V.? **(Fieldresearch)**
3. Wat zijn de huidige trends wat betreft bloembollenexport? **(Field- en deskresearch)**
4. Wie zijn de concurrenten van Fred. de Meulder Export B.V.? **(Field- en deskresearch)**
5. Wat zijn de kansen en bedreigingen voor Fred. de Meulder Export B.V.? **(Field- en deskresearch)**
6. Waarom zijn de gekozen a) nieuwe landen en b) nieuwe producten binnen bestaande markten interessant voor Fred. de Meulder Export B.V. om bloembollen te exporteren? **(Field- en deskresearch)**
7. Welke positionering en wijze van distributie is het meest interessant voor Fred. de Meulder Export B.V. binnen de gekozen markten? a) nieuwe landen en b) nieuwe producten binnen bestaande markten. **(Field- en deskresearch)**
8. Hoe zien de huidige en potentieel nieuwe klanten Fred. de Meulder Export B.V.? **(Fieldresearch)**
9. Wat zijn de behoeftes van de klant? **(Fieldresearch)**
10. Welke strategische opties ten aanzien van de inzet van de marketingmix moeten genomen worden door Fred. de Meulder Export B.V. om succesvol te zijn binnen de nieuwe markten? **(Field- en deskresearch)**

1.5 Grenzen en verantwoording van fieldresearch

Het onderzoek focust zich op verschillende landen, waarbij onderzoek op verschillende manieren gerealiseerd wordt. Interviews worden gehouden onder medewerkers, huidige klanten en potentiële klanten (interviews zijn te vinden in de bijlage). Daarnaast is in een groot deel van de analyse gebruik gemaakt van deskresearch. Dit om uiteindelijk de aantrekkelijkheid van nieuwe landen of onbekende producten voor klanten in bestaande landen te analyseren. Na deze analyse wordt een implementatie geschreven, waardoor een volledig strategisch marketingplan beschikbaar komt voor FdM.

In totaal zijn dertien interviews gehouden, in de periode: maart tot half mei 2016. Deze interviews zijn onderverdeeld op de volgende manier:

- 1 Directeur van FdM
 - 4 Interne medewerkers bij FdM
 - 4 Huidige klanten van FdM
 - 4 Potentiële klanten
-
- Een van de twee directeurs is geïnterviewd door middel van een face-to-face gesprek. Het interview vond begin maart 2016 plaats. De reden van het interview was om antwoord te krijgen op de deelvragen door iemand met bovengemiddeld veel verstand van het bedrijf en de markt.
 - De vier interne medewerkers zijn tussen 15 april en 30 april geïnterviewd door middel van face-to-face gesprekken. Hierbij zijn drie vertegenwoordigers en een schuurmedewerker gevraagd om antwoord te geven op de vragen. De reden daarachter was de diversiteit waarop gekeken wordt naar FdM. De vertegenwoordigers zijn geïnterviewd vanwege hun marktkennis en de vraag naar nieuwe mogelijkheden. De schuurmedewerker is geïnterviewd vanwege de interne veranderingen die door deze persoon gezien worden binnen FdM.
 - De vier huidige klanten zijn geïnterviewd met behulp van telefoongesprekken en via face-to-face gesprekken. Zo zijn een klant in Vietnam en de importeur uit Taiwan face-to-face geïnterviewd. De Vietnamese klant tijdens een bezoek aan Vietnam (8 april 2016), de Taiwanese importeur tijdens zijn bezoek aan Nederland (3 mei 2016). Deze personen zijn geïnterviewd vanwege de korte tijd dat FdM hun leverancier is en omdat deze klanten gevestigd zijn in opkomende markten. De andere twee interviews hebben plaatsgevonden met Duitse klanten. Deze klanten zijn gevraagd de interviews in te vullen door een Duitse vertegenwoordiger. De reden van de interviews met de Duitse klanten is het onderzoek naar potentie in Duitsland.
 - De vier potentiële klanten zijn geïnterviewd via telefonische gesprekken. Twee gesprekken zijn gevoerd in het Engels, de andere twee in het Duits door een vertegenwoordiger. De gesprekken hebben begin mei 2016 plaats gevonden. De twee Engels gevoerde gesprekken zijn gehouden met een potentiële Turkse klant en een met een Duitse klant. Ook deze gesprekken zijn gevoerd vanwege onderzoek naar de potentie binnen de markten.

2. Interne analyse

De interne analyse wordt gekenmerkt door de marketingmix, marktafbakening en een uitwerking van 'the value chain'.

2.1 Marketingmix

De marketingmix bestaat uit de volgende onderwerpen: plaats, product, promotie, prijs, personeel, positionering en proces. Deze onderwerpen kunnen onderverdeeld worden in interne en externe onderwerpen. De onderwerpen worden behandeld met behulp van zowel field- als deskresearch.

2.2.1 Product

FdM kent meerdere productgroepen, over het algemeen bestelt de klant slechts uit een productgroep. De producten worden geleverd via directe verkoop, met behulp van een agent of aan een importeur. Hierbij is directe verkoop de grootste manier van verkopen, op de tweede plaats staan de agenten en de importeur komt slechts zelden voor.

Broeierijhandel

Broeierijhandel is verbonden aan de meest professionele klanten van FdM. Deze klanten krijgen de bloembollen geleverd om ze vervolgens te planten en te laten groeien tot bloemen. Deze bloemen worden gesneden en daarna verkocht of geveild op veilingen. De broeierijhandel is +/- 65% van de klanten. Bij deze handel worden eigenlijk alle soorten bloembollen en knollen verkocht, van alliums tot zantedeschia's.



(Figuur B.3: broeierij dahlia's)

Retail-assortiment

De retail producten van FdM komen te liggen in tuincentra. Dit zijn zakjes of andere klein verpakkingen waarin enkele bloembollen verpakt zijn. Deze verpakkingen zijn gericht op gebruiksgemak voor de eindconsument, waardoor de bloembollen met instructies zijn te planten in de tuin. De retail handel is rond de 24% van de klanten.



(Figuur B.4: Droogverkoop)

Retail-assortiment voor postorderbedrijven

Dit zijn bedrijven die veel kleine orders bestellen, met een grote diversiteit aan producten. FdM levert deze bloembollen uit in doosjes en/of kratten. Wanneer deze bloembollen vervolgens aankomen bij de klant, zal de klant de bloembollen in eigen verpakkingen doorsturen naar de eindconsument. Postorderbedrijven zijn ongeveer 7% van het totale klantenbestand van FdM.



(Figuur B.5: postorderproduct)

Landscaping

De naam zegt het al, het vullen van landschappen door middel van bloembollen. Klanten hierbij zijn overheden en parken. Zij bestellen dozen en/of kratten uit het assortiment dat FdM heeft samengesteld voor deze branche. Dit kunnen zowel bepaalde soorten als mengsels van bloembollen betreffen. De klanten met landscapebestellingen is rond de 4% van het totale klantenbestand.



(Figuur B.6: Landscaping)

2.2.2 Personeel

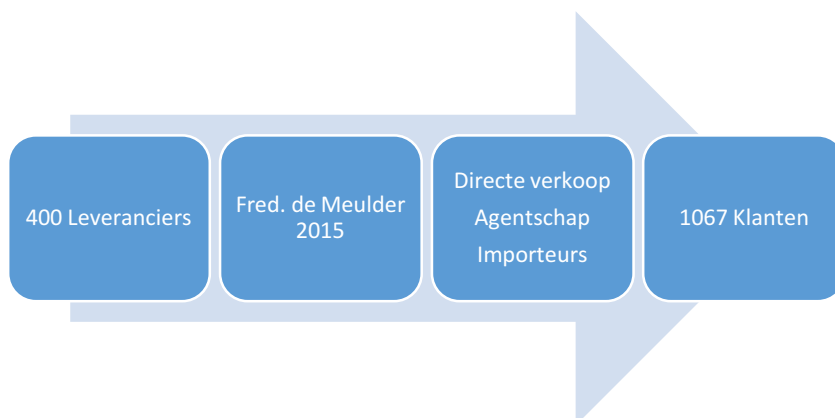
De organisatie bestaat uit 2 directeuren, 17 vaste medewerkers en 19 agenten op commissiebasis. Daarnaast worden in de drukke periodes ongeveer 25 seizoen medewerkers opgeroepen, die drie á vier maanden voor FdM komen werken.

Het personeel wordt getraind om klantvriendelijk en doelgericht te werken. Zo gaan nieuwe vertegenwoordigers mee op reis met de ervaren vertegenwoordigers en krijgt het personeel trainingen waar nodig. Voorbeelden hiervan zijn cursussen Excel en ziekteherkenning in bloembollen, maar ook het leren van nieuwe talen. Daartegenover wordt een actieve werkhouding verwacht, waarin de normen en waarden van het bedrijf gevolgd worden.

2.2.3 Proces

Het proces van inkoop tot de afhandeling verkoop loopt als volgt:

1. Bloembollen worden terwijl ze nog in de grond zitten ingekocht via commissionairs.
2. Bloembollen worden afhankelijk van soort geleverd in voor- of najaar.
3. Bloembollen worden gekeurd en opgeslagen intern of extern.
4. Vertegenwoordiger of agent reist af naar klanten voor kwaliteitscontrole, relatiebeheer en nieuwe orders te bespreken
5. Orders worden ingevoerd in het systeem met een bepaalde afroepdatum door interne accountmanagers of vertegenwoordiger zelf.
6. Week van bestelling worden de producten bij elkaar geraapt, dit zowel intern als op externe opslaglocaties en klaargemaakt voor transport.
7. Na klaarmaken transport moeten papieren opgemaakt worden. Zowel de vracht als de papieren moeten gekeurd worden door de Nederlandse overheid en de keuringsdienst voordat de producten geëxporteerd mogen worden.
8. Vracht gaan vrachtwagen of container in voor export. Afhankelijk van het land duurt het transport 1 tot 30 dagen.
9. Klant ontvangt de bloembollen en vermeld direct de condities van transport en kwaliteit bloembollen.
10. Kwaliteit van transport en bloembollen wordt geregistreerd door vertegenwoordiger of agent.
11. Klant verkoopt producten, waarbij vertegenwoordiger of agent contact opneemt in verband met aftersales.



(Figuur B.7: toelichting leverancier→FdM→klanten)

Zoals af te lezen is in figuur 8 verkoopt FdM op diverse manieren richting de 1067 klanten. Met slechts een beperkte groep vertegenwoordigers is het onmogelijk om 1067 klanten te bedienen. Op deze manier wordt gewerkt met importeurs en agentschappen. De agenten werken op commissiebasis en wonen veelal in het land van zijn of haar klanten. Voordeel hiervan is dat er niet meer werknemers op de loonlijst staan, maar er wel meer klanten bediend kunnen worden. Met importeurs heeft FdM nog niet veel te maken, het is echter wel makkelijk, omdat de producten naar een locatie verscheept worden en vanuit daar de klanten bereiken. Qua transportkosten scheelt dit aanzienlijk.

2.2.4 Plaats

FdM heeft in het jaar 2015 geëxporteerd naar 28 verschillende landen. Dit voornamelijk binnen Europa, maar ook landen als Vietnam, delen van Amerika en het eiland La Reunion. De export verloopt via weg-, water- en luchttransport. De producten worden geleverd aan importeurs, groothandelsbedrijven, tuincentra en kwekers. De verkoop wordt geregeld door de vertegenwoordigers en agenten. Klanten verwachten dat zij continu beschikbaar zijn voor vragen en/of klachten. Dit moet in de taal van de klant kunnen. Er geldt een lichte voorkeur voor agenten die informatie doorspelen aan het vaste personeel van FdM. Zo is er een korte lijn tussen de klant en agent (die veelal dichtbij de klant woont) en komt de expertise uit Nederland.

2.2.5 Promotie

De promotie van FdM is niet groot. Het bedrijf levert in fysiek opzicht: kalenders, posters en catalogussen. Dit allemaal in de Engelse taal en niet specifiek gemaakt voor een bepaalde markt. Dit wil zeggen dat dezelfde leliecatalogus voor zowel Duitsland, alsook voor Vietnam gebruikt wordt. Klanten geven aan dat dit bij concurrenten van FdM beter is geregeld.

Daarnaast heeft het bedrijf accounts op diverse social mediawebsites: Instagram, Facebook en LinkedIn. Maar ook een eigen website: www.demeulder.com, klanten geven aan de site goed te kunnen vinden, maar de overige kanalen matig te vinden of niet naar te zoeken. Een betere uiting van het gebruik van social media zal volgens de klanten zorgen dat de mediakanalen beter bezocht worden.

2.2.6 Prijs

De prijzen van de producten van FdM behoren tot het hogere segment binnen de markt, dit wordt dan ook veelal genoemd door de klanten. De reden van de hoge prijs is als volgt:

- Het grote assortiment, maar de relatieve kleine getalen. Hierdoor is de inkoop van de bloembollen hoog.
- De hoge kwaliteit van de producten. FdM koopt alleen bij goede leveranciers en vervolgens ook de beste kwaliteit.
- De maat van de bloembollen is groter dan wat de concurrentie levert. Vooral in de zakjes met bloembollen is hier merkbaar verschil in. De grotere bloembollen kosten meer geld dan de kleine varianten.

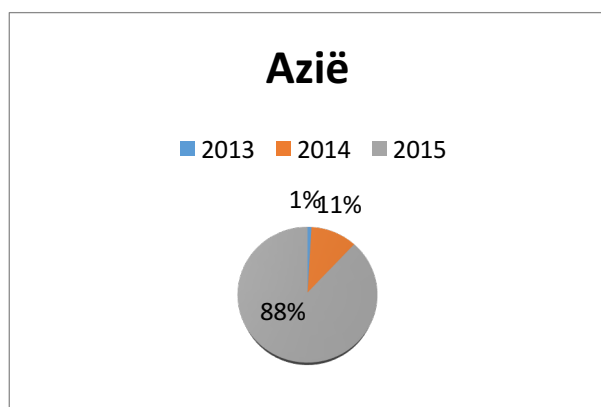
Om via een extra dimensie de prijs te rechtvaardigen, is FdM sterk in de service. De klanten gaven de adviezen en goede aftersales aan. Bij potentiële klanten is het van groot belang dit duidelijk naar voren te brengen, om zodoende te concurreren met de lagere prijs van de concurrenten.

2.3 Huidige marktafbakening

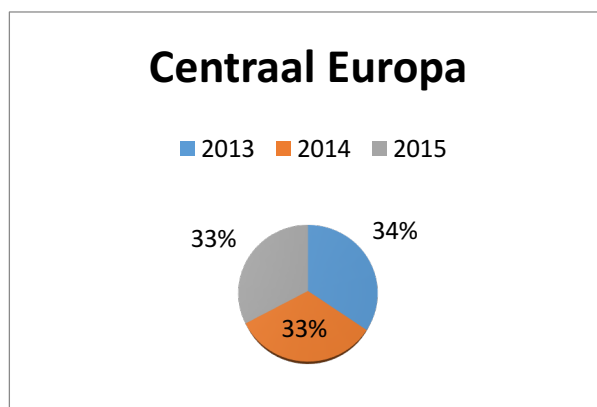
	2013	2014	2015
Azië	0,06%	0,68%	5,28%
West-Europa	55,36%	57,43%	53,85%
Noord-Europa	17,39%	15,64%	11,56%
Zuidoost-Europa	0,55%	0,39%	0,30%
Zuid-Europa	13,62%	13,64%	16,62%
Centraal Europa	11,90%	10,23%	10,06%
Oost-Europa	0,21%	0,73%	1,05%
Verenigde Staten	0,00%	0,00%	0,48%
Gecombineerde landen*	0,90%	1,27%	0,82%
	100%	100,00%	100%

(Figuur B.8: % omzet per regio FdM, * zie bijlage: financiële analyse gebieden)

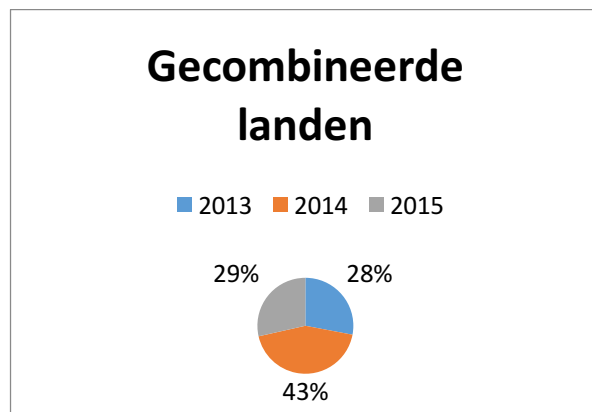
Deze afbeelding is toegevoegd om meer duidelijkheid te geven hoe in de jaren 2013, 2014 en 2015 de handel onderverdeeld werd onder de diverse landen. Wanneer de trends door blijven gaan, zullen zowel de West-Europese landen, als de Noord-Europese landen afnemen in percentages en zullen deze worden overgenomen door Amerika, Oost-Europa en meerdere Aziatische landen.



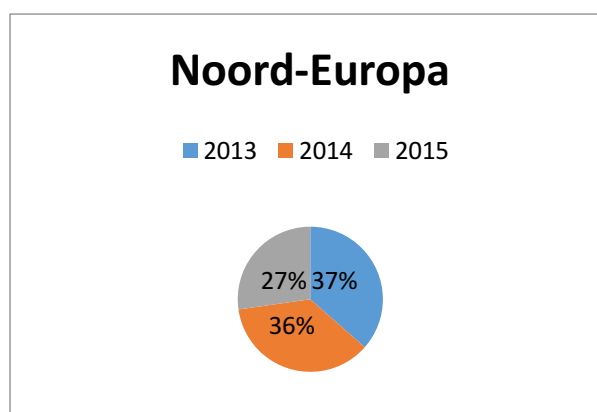
(Figuur B.9: Stijging omzet % FdM Azië)



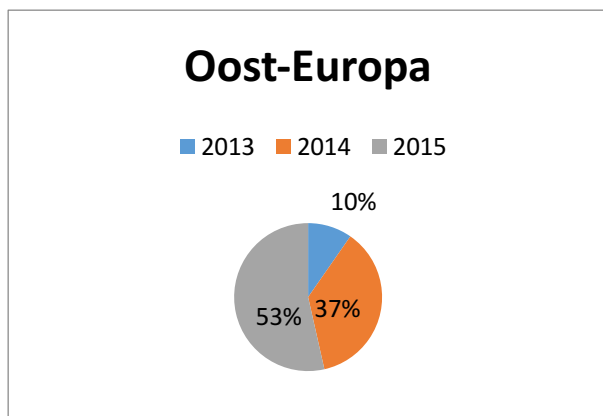
(Figuur B.10: Daling omzet % FdM Centr. Europa)



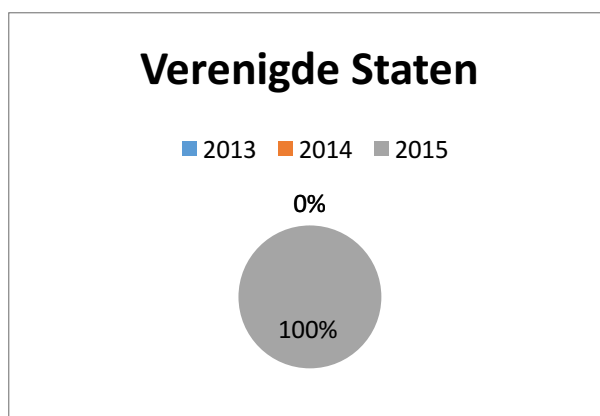
(Figuur B.11: Daling omzet % FdM diverse landen)



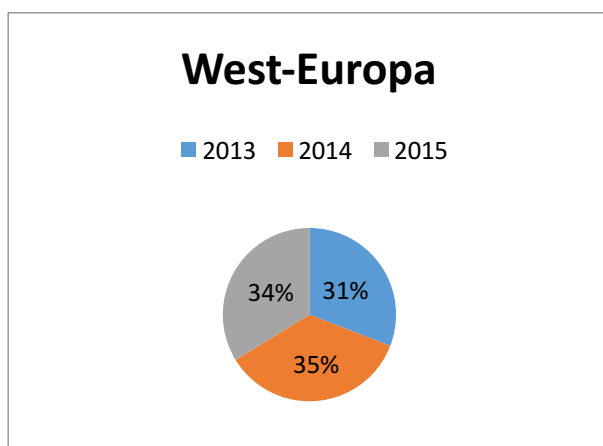
(Figuur B.12: Daling omzet % FdM Noord-Europa)



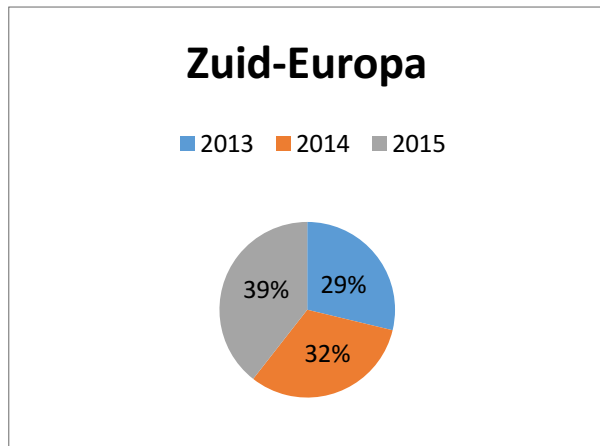
(Figuur B.13: % stijging FdM Oost-Europa)



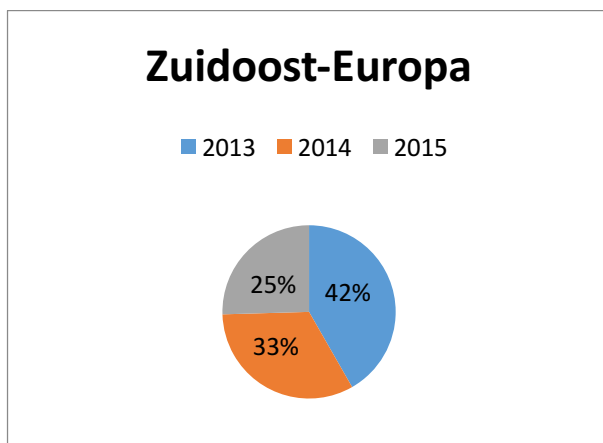
(Figuur B.14: Stijging omzet % FdM V.S.)



(Figuur B.15: Stijging omzet % FdM West-Europ)



(Figuur B.16: Stijging omzet % FdM Zuid-Europa)



(Figuur B.17: Daling omzet % FdM Zuidoost-Europa)

Figuur B.9 tot en met B.17 geven een duidelijke visuele toelichting op de groei of daling per werelddeel. Op deze manier is te zien hoe de totale handel van afgelopen drie jaar per werelddeel is onderverdeeld. Meerdere getallen zijn te vinden in de bijlage onder de paragraaf: 'financiële analyse gebieden'. (Fred. de Meulder Export B.V., 2016)

2.4 The Value Chain

Vertaald naar het Nederlands: 'de waardeketen'. Dit model is een concept voor het managen van een bedrijf, bedacht door Michael Porter in 1985. 'The value chain' analyseert de negatieve en positieve activiteiten van het bedrijf, om zodoende een voordeel te realiseren ten opzichte van de concurrentie en de winst te vergroten.

Afdelingen en activiteiten worden niet los gezien, maar als een deel van een groter geheel. Op deze manier kunnen winst- en verliesposten in kaart worden gebracht. De afdelingen zijn hieronder beschreven:

Inbound logistics

FdM koopt in bij kwekers van bloembollen. Dit gaat zowel via directe inkoop als via commissionairs werkend bij de Hobaho, CNB en FBT (tussenhandel). Op deze manier blijven de contacten wijdverspreid en is FdM niet volledig afhankelijk van slechts een paar leveranciers. Na inkoop en ontvangst worden bloembollen gekeurd en nauwkeurig en met veel kennis bewaard tot de afroep plaats gaat vinden. Op dit vlak is weinig te verbeteren, kennis en contacten worden goed gebruikt, waardoor assortiment, kwaliteit en onafhankelijkheid goed gemanaged kunnen worden.

Operations

Na binnenkomst worden de bollen verpakt in zakjes of gaan de bollen de cel in voor de preparatie. De zakjes met bloembollen worden verkocht aan tuincentra, terwijl de geprepareerde bloembollen naar de meer professionele kwekers gaan. Het prepareren van bloembollen zorgt voor een exacte datum van het in bloei staan van de bloem. Dit is mogelijk door een regulatie van licht, lucht en temperatuur. Het verpakken en bewaren is jarenlang intern bij FdM gebeurd, echter is sinds vorig jaar de keuze gevallen om productieprocessen extern uit te laten voeren. Dat wil zeggen dat het inpakken van de bloembollen in zakjes en het bewaren van bloembollen voor een groot gedeelte 'buitenshuis' plaatsvindt. Een uitgebreide uitleg is vermeld onder de alinea: 'technology development'.

Outbound logistics

Na de afroep worden de producten bij elkaar geraapt en klaargemaakt voor transport. Het rapen en verpakken wordt gedaan in de schuur, terwijl in kantoor hier veel administratief werk aan vooraf gaat. Het transport vindt plaats via weg-, lucht- of zeevracht. Qua transporteurs werkt FdM met ongeveer 15 transportbedrijven en expediteurs. De grote transportbedrijven en expediteurs voor FdM zijn: v. Dooren transport (van dooren transport, Z.D.); de Wit transport (De Wit transport, Z.D.) en Denkers B.V. (Denkens B.V., Z.D.)

Het is aan de vertegenwoordigers om de juiste transporteur te kiezen. In het 'laagseizoen' (tussen maart en mei) worden de transporteurs en expediteurs gevraagd om prijzen, waarna voor dat jaar de juiste logistieke bedrijven worden geregeld. Op dit vlak kan nog het nodige verbeterd worden, aangezien een medewerker met veel kennis in de interne en externe logistiek hier meer kennis van heeft dan de vertegenwoordigers.

Marketing and sales

De sales verlopen via de vertegenwoordigers en de agenten. Zij halen de orders binnen en zijn de contactpersonen voor de klanten. Hierbij heeft elke vertegenwoordiger of agent zijn of haar eigen klanten binnen bepaalde regio's of landen en is hier volledig verantwoordelijk voor. De marketing verloopt via de social mediakanalen, de websites en de fysieke producten als kalenders, posters en catalogussen. Op gebied van marketing kan nog het nodige verbeterd worden. Er wordt wel het een en ander aan marketing gedaan, echter worden nog vele mogelijkheden onbenut.

Service

Op gebied van service scoort FdM hoog, FdM levert adviezen voor, tijdens en na de aankoop van de producten en transport. Deze service wordt zowel face-to-face als via e-mail of telefoon gegeven. Mochten de producten op een bepaalde manier naar aan de kwaliteitsvoorschriften voldoen, dan worden de producten vervangen of worden de gemaakte kosten vergoed. Zodoende blijven de klanten van FdM ook de klanten en kunnen langdurige relaties worden opgebouwd. FdM heeft meerdere klanten die al meer dan twintig jaar afnemen.

Naast de hoofdactiviteiten, bestaat dit model ook uit ondersteunende activiteiten, als: firm infrastructure, HRM, technology development en procurement. Ook deze activiteiten worden hieronder beschreven:

Firm Structure

De firmstructure is beschreven in hoofdstuk 1.2. Kort uitgelegd heeft het bedrijf 2 directeuren, 17 vaste medewerkers en 19 agenten op commissiebasis. De 17 vaste medewerkers zijn onderverdeeld in:

- 2 medewerkers op de financiële afdeling
- 2 Inkopers
- 3 Administratieve medewerkers
- 1 ICT-er
- 5 Schuurmedewerkers
- 4 Vertegenwoordigers

Aangezien FdM een relatief klein bedrijf is, kunnen de medewerkers naast hun vaste werkzaamheden ook andere taken overnemen. Zo spreken meerdere medewerkers verschillende talen en kan een klant altijd rekenen op een antwoord in hun eigen taal.

HRM

Een echte HRM-afdeling heeft FdM niet, gesprekken met het personeel worden gevoerd door de directie, een medewerker op kantoor en door de zogenoemde schuurbaas. Dit zijn eveneens de personen waarmee gesproken kan worden bij problemen. FdM is een te klein bedrijf om een echte HRM-afdeling te hebben, dit is echter wel goed opgevangen door naast de directie twee personen aan te wijzen om mee te kunnen praten.

Technology development

FdM werkt met het ondersteuningsprogramma 'Tradium', dit programma helpt met de administratie, planning etc. Daarnaast besteedt FdM meer van de productieprocessen uit, dit is naast goedkoper, ook efficiënter en meer geavanceerd dan dat het binnen het bedrijf gedaan wordt. Zodoende wordt de bewaring van veel bloembollen extern gedaan door de bedrijven 'Lommerse-Uitendaal' (geen website beschikbaar) en 'Via Roma' (Via Roma, Z.D.). Dit zijn zeer gespecialiseerde bedrijven in de bewaring van bloembollen en kunnen deze bewaring beter garanderen dan dat het intern bij FdM gebeurt. De zakjes met bloembollen door de bedrijven 'v.d. Vlis verpakkingen' en 'Mohlen' (beide bedrijven zonder website) vervaardigd. Tot anderhalf jaar terug gebeurde dit intern bij FdM, toch is gebleken dat het extern verpakken een grote financiële voordeel gaf en de kwaliteit van het verpakken gelijk bleef of misschien wel verbeterde.

Procurement

Hiermee worden de ondersteunende activiteiten bij de inkoop bedoeld. De inkopers kopen zowel rechtstreek bij de leveranciers, als via commissionairs in. Deze commissionairs brengen inkopers en verkopers samen, waardoor vraag en aanbod overzichtelijker en transparanter wordt. Daarnaast hebben zowel de kopende en verkopende partijen zekerheid over de aantallen en soorten die verkocht en ingekocht kunnen worden. De bedrijven waar de commissionairs werkzaam zijn, zijn de

volgende bedrijven: CNB, Hobaho, IGH en FBT. (CNB, Z.D.); (Hobaho, Z.D.); (IGH B.V., Z.D.) en (FBT bemiddeling, Z.D.)

2.5 Sterktes en zwaktes

In deze paragraaf worden zowel de sterke en de zwakke punten genoemd voor FdM. Deze punten zijn naar voren gekomen naar aanleiding van zowel field- als deskresearch. Hierbij beginnend met de sterke punten.

2.5.1 Sterke punten

- FdM wordt gekenmerkt door een grote geschiedenis (118 jaar oud) en heeft hierdoor door een groot assortiment aan kennis, vooral klanten uit Azië zien dit als een sterkte.
- In al deze jaren is een klantenbestand opgebouwd van 1067 klanten. Voordeel van dit grote aantal is dat het bedrijf niet afhankelijk is van enkele klanten en dus in de problemen komt bij het wegvallen van een klant. Daarbij zijn de klanten verspreid over 28 landen, waardoor FdM niet afhankelijk is van een bepaald land.
- Een ander sterk punt is de diversiteit van het aantal producten dat FdM kan leveren, het komt zelden voor dat een klant vraagt naar een specifiek product dat niet geleverd wordt door het bedrijf. Klanten nemen het liefst alle producten bij een leverancier af, dit is veelal mogelijk bij FdM.
- Daarbij is een afname van kleine aantallen ook mogelijk. Zodoende is het mogelijk dat alle soorten klanten bereikt kunnen worden. Dit is een reden dat enkele huidige klanten bij FdM terecht zijn gekomen.
- Deze klanten worden bereikt met behulp van vertegenwoordigers en agenten. Zij staan bekend vanwege de hoge mate van service. Door gebruik te maken van zowel vertegenwoordigers als agenten kunnen alle klanten op de juiste manier geholpen worden. Klanten hebben in hoge mate een goede band met de vertegenwoordiger of agent.
- Als laatste punt is sinds vorig jaar een van de DGA's vervangen door een werknemer, die graag veranderingen doorgevoerd ziet worden binnen het bedrijf. Deze veranderingen hebben gezorgd voor meer innovatie. Innovaties zijn onder andere het extern verpakken van de bloembollen en de externe opslag van de bloembollen geweest. Intern is het aangaan van innovaties een juiste trend.

2.5.2 Zwakke punten

- FdM kan niet mee met de hele grote exporteurs als bijvoorbeeld Onings B.V., Bot B.V. en Jan de Wit B.V. Deze bedrijven exporteren veel meer dan FdM doet en heeft hier bovendien meer financiële middelen voor. Enkele klanten vergelijken ten onrechte FdM met de grotere leveranciers.
- Een groei om net zo groot te worden is zeer lastig te realiseren. Vandaar dat het aannemen van zeer grote klanten een lastig verhaal is. Een financiering voor de inkoop van de bloembollen voor deze klanten is nodig.
- Daarnaast is de prijs van de producten hoger dan die van de concurrenten. Zodoende moet FdM zeer duidelijk kenbaar maken dat deze prijs gerechtvaardigd wordt door de kennis, service en diversiteit van de producten binnen FdM. Dit wordt niet door alle klanten gezien.
- Qua marketing en promotie is nog veel te verbeteren binnen het bedrijf. De site wordt slecht bezocht, evenals de Facebookpagina en het Instagramaccount. FdM heeft vooral in Azië weinig naamsbekendheid.

3. Externe analyse

In de externe analyse worden de branche, de afnemers, de concurrenten en de kansen en bedreigingen weergegeven.

3.1 Omschrijving branche

In Nederland zijn zo'n 100 bloembollenhandelaars die de bloembollen van ruim 1500 bloembollentelers verkopen in zowel het binnen- als het buitenland. Deze handelaars kopen hun bloembollen rechtstreeks bij de kwekers, of via intermediairs.

De wereldwijde bloembollenproductie vindt voor ongeveer 60% plaats binnen Nederland. De verkoop via de handelaars is echter nog groter, 85% van de bloembollenhandel wordt gerealiseerd door Nederlandse handelsbedrijven. Op deze manier is de exportwaarde van de bloembollen richting het buitenland ongeveer €870 miljoen. Amerika is hierbij de grootste importeur, terwijl China en Rusland sterk stijgen. Binnen Europa blijft de handel redelijk stabiel, met aan kop Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Ook de vier Scandinavische landen blijven belangrijke exportmarkten.

De vraag naar producten verandert. De droogverkoophandel neemt af, omdat de consument steeds moeilijker te overtuigen is bloembollen in het najaar in de tuin te planten. De handelsbedrijven richten zich daarom op meer risicovolle afzetmarkten waar vaak pas na levering betaald wordt. Ook zijn andere aspecten van buitenaf voelbaar, denk aan de invloed van ICT en de continu veranderende eisen waaraan de bloembollen moeten voldoen buiten de EU.

Zoals hierboven beschreven zijn er nog ongeveer 100 handelsbedrijven, dit is ten opzichte van 10 jaar geleden met meer dan 50%. De kleinere bedrijven hebben steeds minder bestaansrecht. Dit heeft als reden dat de gebouwen, maar ook de automatisering en logistiek steeds grotere investeringen vereisen. Het is duidelijk te merken dat een schaalvergroting binnen de handelsbedrijven plaatsvindt. Om deze schaalvergroting te realiseren vinden bij veel bedrijven ontslagen plaats. Dit is bij FdM in 2015 dan ook gebeurd. (Rabobank, Z.D.)

3.2 Afnemersanalyse

FdM heeft 1067 klanten verdeeld over 28 landen. De landen waarin de meeste klanten vertegenwoordigd zijn, zijn: Duitsland, Frankrijk en Zweden. Het is moeilijk om de klanten onder te verdelen per productgroep, omdat veel klanten uit meerdere productgroepen bestellen. Wanneer echter gekeken wordt naar vanuit welke productgroep het meest besteld wordt, komen de volgende cijfers naar voren:

- Klanten met broeierijhandel: 65%
- Droogverkoopklanten: 24%
- Postorderbedrijven: 7%
- Hoveniers van grote tuinen en parken: 4%

Echter zijn er naast de huidige klanten ook potentiële klanten te vinden voor de bloembollenexport. Afgelopen jaren zijn voornamelijk Japan en Amerika interessante markten geweest, momenteel verplaatst de groei meer naar Azië, Rusland, Mexico en andere (Oost-Europese) landen.

In figuur 3 (visuele toelichting handel FdM) worden diverse mogelijkheden genoemd, een korte toelichting waarom staat hier nogmaals gegeven. Taiwan is een interessant land zijn voor de export van bloembollen. Het land importeert jaarlijks voor €15 miljoen en groeit sterk (Anthos, Z.D.), het land importeert voornamelijk leliebollen, maar heeft (als een van de weinige Aziatische landen) ook een vergunning voor de import van dahlia's, hier zou FdM met behulp van een grote geïnteresseerde importeur (zie interview) goed op in kunnen spelen. Landen in Azië brengen wel meer risico met zich mee, aangezien hier pas na aflevering wordt betaald. Binnen Europa neemt Duitsland als

betrouwbare markt nog steeds de meeste bloembollen af (Rabobank, Z.D.). FdM is hier aanwezig, maar nog niet met het volledige assortiment, waardoor kansen onbenut gelaten worden. Naast deze landen kent ook Turkije potentiële klanten, het land is nog redelijk onbekend qua export van bloembollen (slechts een paar exporteurs), maar is afgelopen jaren al flink gestegen, de exacte cijfers zijn vermeld in de bijlage onder paragraaf 'import bloembollen Turkije'. De vraag binnen het land zal volgens de importeurs blijven stijgen (Heemskerk, 2015). Er is een keuze uit de landen Turkije, Duitsland en Taiwan naar aanleiding van een SWOT-analyse, de uitwerking daarvan is beschreven in de conclusie.

3.3 Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse wordt op twee manieren uitgevoerd. Ten eerste zijn per werelddeel twee grote concurrenten van FdM vergeleken met FdM. Ten tweede wordt de concurrentieanalyse van Porter uitgevoerd. Zoals te lezen valt onder paragraaf 3.1 zijn momenteel rond de 100 bloembollenhandelaars actief. Dit aantal is flink afgenomen de afgelopen tien jaar. De bedrijven zijn daarentegen allemaal groter geworden, omdat zonder schaalvergroting geen bestaansrecht mogelijk is. In de bijlage staat onder de paragraaf 'concurrentieanalyse' een weergave van alle bloembollenleveranciers per werelddeel.

3.3.1 Concurrenten vergeleken met FdM

In deze paragraaf worden twee grote concurrenten per werelddeel beschreven ten opzichte van FdM. Dit naar aanleiding van de gevoerde interviews.

West- en Oost-Europa

	Nord Lommerse Flowerbulb Group	Jac. Uittenboogaard en Zn. B.V.	Fred. de Meulder Export B.V.
Prijs	+	+	+/-
Kwaliteit	++	++	++
Assortiment	+	++	++
Service	+	+	+
Bekendheid	+	++	+
Score	6	8	6,5

(Figuur B.18: West- en Oost-Europa)

Noord- en Zuid-Amerika

	C. Steenvoorden B.V.	Jansen's Overseas B.V.	Fred. de Meulder Export B.V.
Prijs	++	+	+/-
Kwaliteit	+	++	+
Assortiment	+	+	++
Service	+	++	++
Bekendheid	++	++	-
Score	7	8	4,5

(Figuur B.19: Noord- en Zuid-Amerika)

Azië

	P.F. Onings B.V.	van der Zon Export B.V.	Fred. de Meulder Export B.V.
Prijs	++	+	+
Kwaliteit	++	++	++
Assortiment	+	+	++
Service	+	+	++
Bekendheid	++	+/-	-
Score	8	5,5	6

(Figuur B.20: Azië)

De scores zijn berekend aan de hand van de plusjes en minnetjes.

- Een plus staat voor een score van 1
- Plus/min staat voor een score van 0.5
- Een min staat voor een score van -1

Aan de hand van de scores is te zien hoe FdM zich verhoudt ten opzichte van de concurrentie. Zo is te zien dat FdM nooit de hoogste score pakt en altijd grotere concurrenten duldt. Mocht FdM zich meer gaan focussen op Noord- en Zuid-Amerika dan moet het bedrijf nog flink stappen maken om hier te concurreren met de Nederlandse concurrenten. Daarentegen staat FdM gemiddeld qua scores als het gaat om West- en Oost-Europa en Azië.

3.3.2 Concurrentieanalyse op basis van het vijfkrachtenmodel

Naast directe concurrenten, die beschreven zijn in de vorige paragraaf, zijn er ook andere concurrenten die eveneens van belang zijn binnen de concurrentieanalyse. De overige concurrenten kunnen met behulp van het vijfkrachtenmodel van Porter goed geanalyseerd worden (Porter, Z.D.). Zodoende worden de overige concurrenten hieronder beschreven. Te beginnen met de leveranciers.

Leveranciers

FdM kent ongeveer vierhonderd leveranciers. Deze leveranciers verkopen direct of met behulp van bemiddeling aan FdM. FdM is hierbij nauwelijks afhankelijk van een enkele leverancier, omdat meerdere leveranciers dezelfde bloembollen verkopen. Voorbeeld hiervan is een lelie genaamd 'Robina'. Deze lelie wordt ingekocht bij vijf verschillende leveranciers. Op deze manier is FdM niet afhankelijk van een bepaalde leverancier.

Substituten

Substituten voor bloembollen zijn zowel kunstbloemen als tuinplantjes. Deze producten leveren meer gebruiksgemak, maar voldoen niet aan de beleving van bloembollen. Ze groeien namelijk niet. Vooral ten opzichte van kunstbloemen zijn bloembollen in het voordeel, de geurbeleving is namelijk niet terug te vinden in de kunstbloemen.

Afnemers

FdM heeft 1067 klanten. Deze klanten kunnen vrij eenvoudig overstappen op handel met de concurrenten van FdM. Hieruit blijkt dat de afnemers van FdM veel macht hebben. Bij de verkoop van de bloembollen zijn nauwelijks contracten aanwezig. Hierdoor zitten de afnemers niet vast aan de bloembollenleveranciers.

Potentiele toetreders

In de afgelopen tien jaar is het aantal bloembollenleveranciers afgenomen van ruim tweehonderd, naar ongeveer honderd leveranciers. Om in deze tijd als leverancier te starten is haast onmogelijk. Om als leverancier te kunnen verkopen, moet voor vertrouwen vanuit de klant een grote geschiedenis aanwezig zijn. Ook is het krijgen van een financiering zeer lastig, dit omdat banken niet heel veel vertrouwen hebben in de bloembollenhandel.

Huidige concurrentie

Zie paragraaf 3.3.1 en de bijlage 'concurrentieanalyse'.

Conclusie

FdM bevindt zich qua concurrentie in een redelijk overzichtelijke markt, dit omdat er nauwelijks sprake is van potentiele toetreders en substituten, ook is FdM niet afhankelijk van bepaalde leveranciers. Daarentegen is de concurrentie wel erg groot. Het is daarom belangrijk om goed te blijven innoveren, de prijs/kwaliteitsverhouding hoog te houden en goed naar de klant te luisteren. (Reijkerkerk, 2016)

3.4 Kansen, bedreigingen en trends

In deze paragraaf worden de kansen en bedreigingen beschreven. Ten eerste de algemene kansen en bedreigingen die gelden. Ten tweede de trends die momenteel gaande zijn.

3.4.1 Kansen

- Groeiende productiegebieden in het buitenland, waar de bloembollen naar geëxporteerd worden om vervolgens daar te planten.
- Vraag naar steeds meer toegevoegde waarde en exclusiviteit. Dit kan geleverd worden door service, meer dan alleen bloembollen verkopen of alleenrecht op bepaalde soorten bloembollen.
- De kennis en positie van Nederland als bloembollenexporteur beter benutten. Nederland staat bekend als de bloembollenleverancier bij uitstek. Toch is dit nog sterk uit te breiden.
- Weinig nieuwe soorten bloembollen op de markt. Dit heeft veelal te maken met importvergunningen in het buitenland. Aan Nederlandse leveranciers de mogelijkheid om deze vergunningen op te heffen door het leveren van kwalitatief uitmuntende bloembollen aan de buitenlandse instanties.
- Milieuvriendelijke en virusvrije bloembollen kunnen leveren. De marges op bloembollen zijn erg laag, bij het leveren van de juiste kwaliteit, zullen weinig klachten teruggekoppeld worden, waardoor er geen kostencompensatie plaats hoeft te vinden.

3.4.2 Bedreigingen

- Steeds moeilijkere eisen waaraan bloembollen moeten voldoen. Certificaten, controles, overheidsbemoeienissen. Naast een kans, zijn de steeds moeilijkere eisen ook een flinke bedreiging. Bloembollen blijven natuurproducten, dat wil zeggen dat bij de inkoop van de bloembollen de specificaties (viruspercentages, schade etc.) nog niet bekend zijn.
- Milieuvriendelijke en virusvrije bloembollen moeten leveren. Milieuvriendelijke bloembollen zijn er nog in veel te kleine getalen, daarnaast blijven ze in kwalitatief opzicht nog ver achter op de bloembollen die de huidige behandelingen krijgen. (Benschop, Kamenetsky, Nard, Okubo, & Hertogh, 2010)

- Meer buitenlandse bedrijven die bloembollen leveren. Dit valt samen met onderstaand argument, de grond in Nederland wordt te duur. In Nederland is nog wel de meeste kennis, maar ook de kans bestaat dat dit verplaatst naar buitenlandse gebieden.
- Stijgende Nederlandse grondprijzen, dit brengt de nodige risico's met zich mee. Zo is te zien dat de teelt van bloembollen al meer en meer verdwijnt uit de Bollenstreek en vestigt in andere regio's in Nederland.
- Ondoorzichtigheid van de bloembollenmarkt. In tegenstelling tot de bloemenhandel, zijn er zeer weinig cijfers te vinden over de bloembollenhandel. Bedrijven houden de cijfers geheim en kennis wordt weinig gedeeld. Hierdoor bestaat de kans dat Nederland wat betreft de kennis in bloembollen voorbij wordt gestreefd door andere landen.
- Groter wordende debiteurentermijnen, waardoor risico's en financiering ingewikkelder worden. Bloembollenexporteurs kiezen steeds meer voor verdere en meer risicovolle landen om te bedienen. De kans dat klanten slecht betalen is daar groter, waardoor het voor de exporteurs ook moeilijker wordt om de leveranciers te kunnen betalen.
- De bemoeienis van producenten van bloembollen wat betreft de eigen afzet. Op deze manier bestaat oneerlijke handel, waardoor een goed gesmeerde en eerlijke handel niet te realiseren valt.
- Afnemende belangenbehartiging, waardoor concurrentiepositie daalt. De slechte financiering vanuit banken, de overheid die voor steeds strengere regels zorgt, de handel in bloembollen is allang niet meer zo interessant als vroeger.

3.4.3 Trends

- Toenemende automatisering. ICT, maar ook automatisering binnen de productie en de toegevoegde waarde van de producten neemt toe.
- Consumenten willen meer gebruiksgemak en beleving. Hierop wordt ingespeeld door de bloembollen te planten op potjes om ze vervolgens te verkopen in combinatie met schaalpjes etc.
- Sterke schaalvergroting, waarbij grote verschillen ontstaan tussen de ouderwetse en de moderne bloembollenbedrijven.
- Afnemend aantal bloembollenexporteurs, dit met jaarlijks ongeveer 5%. Daarentegen blijft het aanbod redelijk gelijk.
- Door verenigingen georganiseerde promoties. Dit op internationaal niveau en vaak gespecialiseerd op een bepaald gewas (tulp, lelie etc.)
- Percelen voor de teelt van bloembollen wordt beter benut. Dit vanwege klimaatcellen en de meerlagenteelt.
- Het belang inzien van de juiste promotie en marketing bij de afzet van de bloembollen.
- Toenemende verkopen aan grote broeierijbedrijven en grootwinkels.
- Binnen de sector worden nieuwe verdienmodellen opgepakt, die moeten zorgen voor betere voor effectievere en een vernieuwde bedrijfsvoering.
- De media die zich richten op middelen die gebruikt worden voor de teelt van bloembollen. Hierbij zijn natuur- en welzijn organisaties betrokken.
- Meer duidelijkheid wat betreft het gebruik van middelen voor de bloembollen, dit om vooroordelen in te dammen.

(Rabobank, Z.D.)

4. Conclusie SWOT-analyse en confrontatiematrix

Dit hoofdstuk wordt zoals in de titel al beschreven staat gekenmerkt door de conclusie van de SWOT-analyse en de confrontatiematrix. Te beginnen met de conclusie van de SWOT-analyse.

4.1 Conclusie SWOT-analyse en trends

Deze paragraaf staat in het teken van de conclusie uit de SWOT-analyse en de trends binnen de bloembollenmarkt. De sterktes en zwaktes zijn volledig terug te lezen in paragraaf 2.5.1 en 2.5.2, terwijl de kansen, bedreigingen en trends te vinden zijn in paragraaf 3.4.1, 3.4.2 en 3.4.3. Uit deze paragrafen zijn de volgende conclusies tot uiting gekomen.

De bloembollenmarkt is geen gemakkelijke markt. De bedreigingen zijn groter dan de kansen, daarnaast is te zien dat afgelopen tien jaar de markt geen positieve groei heeft gehad. Echter zijn de sterktes groter dan de zwaktes en zijn er volgens de trends nog mogelijkheden om te onderscheiden van de concurrentie.

Daarop terecht gekomen, FdM is een bloembollenexporteur met vele jaren ervaring. In deze jaren heeft het bedrijf een groot aantal klanten verworven en is het vooral in Europa een zeer bekende exporteur. FdM heeft daarbij de mogelijkheid om een groot assortiment te kunnen leveren. Hierin heeft het bedrijf een 'unique selling point'. Het assortiment is zelfs zo groot dat FdM verschillende productgroepen niet eens verkoopt in landen waarin het al jaren actief is.

Aan de andere kant zijn er uiteraard ook zwaktes binnen het bedrijf en bedreigingen die de bloembollenhandel lastig kunnen maken. Het is belangrijk deze bedreigingen zoveel mogelijk in te dammen en te proberen de zwaktes om te zetten in sterktes. Een uitleg hiervan staat in de volgende alinea's beschreven.

Om de zwaktes om te zetten in sterktes dient FdM de zwaktes te combineren met de sterktes. Zo is het bedrijf relatief klein ten opzichte van bedrijven als Onings B.V. en Koninklijke van Zanten B.V., echter is het daarom wel mogelijk om kleinere getallen af te nemen en de volledige klantenwens te realiseren. De derde zwakte is de prijs, deze is aan de hoge kant. Om dit op te vangen moeten de vertegenwoordigers en agenten laten blijken dat de prijs geheel rechtvaardig is vanwege de service, mogelijkheden en kennis die aanwezig zijn bij FdM. Om deze aspecten te uiten is het belangrijk om de marketing en promotie op orde te hebben. Aangezien FdM hier geen afdeling voor heeft, is dit een pittige taak van de vertegenwoordigers en agenten. Zoals te lezen valt, zijn de eerste twee zwaktes relatief makkelijk op te lossen, de derde is lastiger op te lossen, terwijl er een zwakte is die nog lastiger op te lossen is, namelijk een groei te realiseren. Om deze zwakte op te lossen, moet niet alleen gekeken worden naar de sterktes van FdM, maar zijn ook de kansen en bedreigingen van essentieel belang. Zodoende worden in de volgende alinea de kansen en bedreigingen vergeleken om in hoofdstuk 5 tot een conclusie van de analyse te komen.

Zoals al eerder vermeld zijn de bedreigingen groter dan de kansen. Zo zijn niet alle bedreigingen op te lossen door ze tegenover een kans te plaatsen. Daarbij zijn sommige kansen ook direct bedreigingen. Een goed voorbeeld hiervan is dat groeiende productiegebieden in het buitenland. In eerste instantie zal de export toenemen, maar dit is slechts een kortdurende kans. Groeiende productiegebieden in het buitenland zullen zorgen voor een afname aan productiegebieden in Nederland, waar de grond steeds duurder wordt en de teelt dus afneemt. Zodoende komt gelijk de volgende bedreiging aan het licht. Buitenlandse bedrijven zullen meer kennis verwerven en de kennis in Nederland evenaren. Wanneer de landen met de grote productiegebieden onafhankelijk worden van Nederland nemen de eisen gegarandeerd toe, waardoor export vanuit Nederland nog ingewikkelder wordt.

Om de conclusie kort samen te vatten. Er zijn nog voor FdM met de aanwezige kansen nog voldoende mogelijkheden tot export. Daarentegen moeten de markten goed geanalyseerd worden op winstgevendheid en zullen de exporteurs en Nederland gezamenlijk de bedreigingen in moeten dammen om de bloembollenhandel te laten voortbestaan de komende jaren.

4.2 Confrontatiematrix

Sterkte 1	Geschiedenis	Kans 1	Groeiende productiegebieden
Sterkte 2	1067 klanten	Kans 2	Toegevoegde waarde en exclusiviteit
Sterkte 3	Assortiment	Kans 3	Kennis en positie bloembollen Nederland
Sterkte 4	Afname kleine getalen	Kans 4	Weinig nieuwe soorten op de markt
Sterkte 5	Vertegenwoordigers en agenten	Kans 5	Milieuvriendelijk en virusvrij leveren
Sterkte 6	Nieuwe directie	Bedreiging 1	Moeilijkere eisen
Zwakte 1	Relatief klein bedrijf	Bedreiging 2	Milieuvriendelijk en virusvrij leveren
Zwakte 2	Groei is lastig te realiseren	Bedreiging 3	Buitenlandse bedrijven
Zwakte 3	Prijs	Bedreiging 4	Stijgende Nederlandse grondprijzen
Zwakte 4	Marketing en promotie	Bedreiging 5	Ondoorzichtigheid bloembollenmarkt
		Bedreiging 6	Grotere debiteurtermijnen
		Bedreiging 7	Bemoeienis producenten
		Bedreiging 8	Afnemende belangenbehartiging

	Kans 1	Kans 2	Kans 3	Kans 4	Kans 5	Bedr. 1	Bedr. 2	Bedr. 3	Bedr. 4	Bedr. 5	Bedr. 6	Bedr. 7	Bedr. 8
Sterkte 1	+	+	++	+	+	+/-	+/-	+/-	-	-	-	-	-
Sterkte 2	+	+	++	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	+/-
Sterkte 3	+	++	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	-
Sterkte 4	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	-		+/-	+/-	-	+/-
Sterkte 5	+	++	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	+/-
Sterkte 6	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Zwakte 1	-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-	-	+/-	--	-	-
Zwakte 2	-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-	-	-	--	-	+/-
Zwakte 3	-	-	+/-	+/-	+/-	--	+/-	-	-	-	-	-	+/-
Zwakte 4	-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	-	+/-	-	+/-	+/-	--

(Figuur B.21: Confrontatiematrix)

Aan de hand van bovenstaande confrontatiematrix kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

Grote mogelijkheden:

- De kennis in combinatie met de geschiedenis van FdM moet duidelijk kenbaar worden gemaakt, om zodoende bij nieuwe klanten als betrouwbaar bedrijf over te komen en mogelijk handel te kunnen drijven.
- Door het hebben van 1067 klanten is duidelijk dat de ene klant, de ander niet is. De diversiteit van de klanten zorgt ervoor dat er altijd wel een soortgelijk bedrijf is in vergelijking met het te benaderen bedrijf. Dit vergemakkelijkt het benaderen van een potentiële klant en het tot een klant van FdM te maken.
- FdM kent een groot assortiment waarbij bijna alle soorten bloembollen te leveren zijn. Dit in combinatie met de gevraagde toegevoegde waarde en exclusiviteit vanuit de klant kan van groot belang zijn voor het kiezen van FdM als leverancier.
- Door gebruik van ervaren vertegenwoordigers en een ruime groep agenten met veel kennis van bloembollen kan service en kennis als toegevoegde waarde worden toegevoegd voor de verkoop van de bloembollen en op die manier de klanten overtuigen.

Grote risico's:

- De prijs in combinatie met de moeilijkere eisen is een grote bedreiging. De moeilijkere eisen gelden op elke partij bloembollen. FdM heeft geen enorme aantallen van een specifieke partij bloembollen, maar heeft relatief kleine aantallen van veel partijen. Zodoende moeten meer partijen gekeurd worden, waar hoge prijzen tegenover staan en het minder interessant is om kleine aantallen aan te bieden aan het buitenland.
- Ook een groot risico is dat FdM een relatief kleine exporteur is en veel financiële middelen van een bank nodig heeft voor de inkoop van de bloembollen, dit in grote mate voor de inkoop van lelies (denk hierbij aan de inkoop betaling in december en de uitleveringsbetaling medio september/oktober. Ook de debiteurentermijnen stijgen waardoor de klanten later de betaling doen en de leningen dus van langere aard worden, daardoor zijn de te betalen leningen richting de bank ook hoger.
- De grotere debiteurentermijnen hebben naast bovenstaande risico ook nog een ander risico, door stijgende debiteurentermijnen, is het lastig het geld te investeren in nieuwe markten of producten.
- Het laatste grote risico gaat om de afname van de belangenbehartiging en de marketing en promotie. In eerdere tijden zorgden de Nederlandse overheid en diverse instanties voor meer promotie van bloembollen richting het buitenland dan dat momenteel gaande is. Vandaar dat de bloembollenbedrijven deze taak steeds meer zelf dienen te vervullen. Voor een bedrijf zonder marketing of promotieafdeling is dit een lastig te realiseren taak.

5. Conclusies analyse en aanbeveling

Dit hoofdstuk wordt gekenmerkt door de conclusies die binnen de analyse gemaakt kunnen worden, om vervolgens een korte toelichting te geven op de aanbeveling. Deze aanbeveling gaat uitgevoerd worden in de implementatie.

De analyse draait om de volgende probleemstelling: *De afname in vraag zal zich moeten omzetten in een nieuwe winstgevende strategie. Zo zullen er in de huidige landen andere producten uit het assortiment verkocht moeten worden, wat zal relateren in de verkoop van meer winstgevende producten en dus meer winst. Tevens zal Fred. de Meulder Export B.V. zich moeten richten op het werven van nieuwe klanten en nieuwe groeimarkten, wat uiteindelijk relateert in meer omzet, wat de winst zal moeten laten toenemen.* Bij deze probleemstelling hoort de volgende hoofdvraag: *op welke landen en producten moet Fred. de Meulder Export B.V. zich richten voor een groei in omzet en winst?* De conclusie naar aanleiding van bovenstaande probleemstelling en het antwoord op de hoofdvraag staan hieronder beschreven.

5.1 Conclusie analyse

Uit de analyse zijn zowel negatieve als positieve uitkomsten naar voren gekomen. De uitkomsten uit de analyse zijn gerealiseerd met behulp van field- en deskresearch. De conclusies staan hieronder beschreven.

Uit onderzoek is gebleken dat de klanten van FdM veel waarde hechten aan service vanuit de vertegenwoordigers en agenten. Service is een van de sterktes van FdM. De vertegenwoordigers en agenten dienen de taal te spreken van de klant en moeten klaarstaan voor vragen en klachten van de klanten. Wanneer dit naar volle tevredenheid gebeurt, is de klant bereid een hogere prijs te betalen voor de bloembollen. De hogere prijs heeft ook zijn nadeel, klanten en potentiële klanten moeten namelijk wel inzien dat de prijs rechtvaardig is. Wanneer FdM hier niet volledig in slaagt, zullen klanten makkelijker overstappen op de concurrenten met lagere prijzen.

Een ander aspect is het assortiment van FdM dat groter is dan dat van de concurrentie. Het grote assortiment zorgt ervoor dat in landen waar FdM klanten heeft die nog alleen bepaalde producten kopen ook andere producten uit het assortiment zouden kunnen kopen met gebruik van de vertegenwoordigers, agenten of importeurs van FdM.

Daarnaast is gebleken dat zowel klanten als potentiële klanten vertrouwen in FdM hebben na het horen van de lange geschiedenis en de hoeveelheid klanten. Toch zou FdM de geschiedenis van het bedrijf nog beter kunnen promoten om hier profijt uit te halen. De website, maar ook de social mediakanalen kunnen veel intensiever worden ingezet om dit te promoten, tevens ook om de matige marketinguitingen van het bedrijf te verbeteren.

Bovendien moet FdM rekening houden met de financiering en de risico's voor het accepteren van klanten buiten Europa. Ondanks duidelijke contracten is het betalingsmoraal van matige kwaliteit, de bloembollen worden wel betaald, maar met meer moeite dan binnen Europa. Toch is de keuze voor buiten Europa weer begrijpelijk vanwege de hogere marges op de bloembollen. Voor de keuze in landen moet FdM een duidelijk strategie gaan hanteren, om een goed evenwicht te hebben qua landen, de omzet uit de landen en de risico's die daarbij behoren. Mochten klanten of zelfs hele landen wegvallen, moet dit door andere landen opgevangen kunnen worden.

5.2 Aanbeveling

Zodoende is deze scriptie niet gericht op enkel een nieuwe handel in een nieuw land, maar op het uitbreiden van producten in Duitsland en Taiwan. In Duitsland gaat de keuze vallen op de verkoop van zogenoemde 'droogverkoopproducten' en voor Taiwan wordt een implementatie geschreven voor de verkoop van broeierijdahlia's. Een opsomming van de argumentatie is hieronder beschreven.

Enkele kenmerken voor het kiezen van Duitsland:

- Al jaren de grootste afnemer van Nederlandse bloembollen.
- Het land kent een hoog betalingsmoraal en staat als betrouwbaar bekend.
- Financiering vanuit de bank is vrij gemakkelijk te realiseren vanwege de relatief lage prijs van de producten, de betrouwbaarheid van klanten uit Duitsland en de korte tijd tussen in- en verkoop van de producten.
- Het land is voor FdM bekend, echter wordt het assortiment daar nog niet verkocht. Daarbij is FdM vertegenwoordigd in Duitsland door veel vertegenwoordigers en agenten.
- Aan 'droogverkoopproducten' kan veel waarde toegevoegd worden, waarde toevoegen is een belangrijke trend die momenteel gaande is.

Enkele kenmerken voor het kiezen van Taiwan:

- De grote groei van de import van bloembollen.
- Navraag bij een van de grootste veilingen in Taiwan liet blijken dat de interesse in broeierijdahlia's groot is. Deze veiling kan goed fungeren als importeur voor de dahlia's.
- FdM kent een groot assortiment broeierijdahlia's en heeft hier grote kennis van.
- Relatief makkelijke financiering, omdat de tijd tussen de in- en verkoop van dahlia's vrij kort is.
- Ondanks een importvergunning voor dahlia's vanuit Taiwan, is het momenteel nog een relatief klein product qua import.

Enkele kenmerken om niet te kiezen voor 'landscaping' in Duitsland:

- Uit onderzoek blijkt dat de potentie in Duitsland ligt meer bij de 'droogverkoop'.
- FdM heeft qua 'landscapingklanten' minder ervaring, 7% van de klanten behoort tot deze groep ten opzichte van 24% 'droogverkoopklanten'.
- Uit onderzoek is gebleken dat 'landscapinghandel' zeer concurrerend is en dus vooral op prijs is gericht. Dit is voor FdM niet het sterkste punt.

Enkele kenmerken om niet te kiezen voor handel in Turkije:

- Ondanks potentie zijn andere keuzes degelijker en hebben minder risico.
- In politiek opzicht momenteel niet het meest betrouwbare land. Bij moeilijkheden kan dit de handel ernstig belemmeren.
- Het opleiden van een agent in Turkije heeft veel tijd nodig en kent de nodige kosten.

Een uitgebreide conclusie en aanbeveling zijn te lezen in het 'Deel A. Beroepsproduct' onder '1. Aanbevelingen voor implementatie'.

Bijlagen

Bijlage 1. Reflectieverslag

In het reflectieverslag is een reflectie geschreven op basis van mijn rol en de mate waarin sprake is geweest van een professionele houding tijdens het afstuderen. Dit met behulp van de volgende vijf houdingsaspecten:

- Resultaatgerichtheid
- Zelfstandigheid en initiatief
- Organisationsensitiviteit
- Kritische houding
- Omgaan met feedback

Voordat deze houdingsaspecten beschreven worden, wil ik graag vermelden dat naast een hele drukke tijd, ook een hele leerzame en leuke tijd is geweest. Ik heb gereisd, veel interessante mensen gesproken en meer geleerd dan ik in eerste instantie had verwacht. Duidelijk mag wel zijn dat het bedrijfsleven niet te vergelijken is met het schoolleven.

Resultaatgerichtheid

Aangezien ik het bedrijf al werkte voor het bedrijf alvorens mijn afstudeerstage begon, wist ik redelijk wat ik kon verwachten. Ik heb mijn eigen taken en deze taken dienen vervuld te worden. Bij gesprekken met de directie en het overige personeel hoor ik veelal positieve kritiek over mijn werkzaamheden. In dit opzicht weet ik zeker dat ik voldoe aan de verwachtingen en weet ik dat het qua resultaatgerichtheid goed zit.

Aan de andere kant staat mijn afstudeerscriptie. Dit gaat mij lastiger af. Ik vind het moeilijk een juiste planning te maken en blijf vaak op het laatste moment werk afleveren. Daarentegen is bij het nakijken met mijn afstudeerbegeleider mijn afstudeerscriptie positief bevonden. Het geoogde resultaat is vanuit mijn stageplaats dus behaald. Mijn resultaatgerichtheid is naar mijn mening binnen mijn werkzaamheden binnen het stagebedrijf gelijk gebleven, maar ondanks de complexiteit ook verbeterd bij mijn werkzaamheden voor het afstuderen.

Zelfstandigheid en initiatief

Binnen het bedrijf heb ik mijn eigen klanten. Deze klanten bedien ik vanaf het moment van interesse tot de aflevering van de producten. Dit met zeer weinig tot geen hulp, waardoor mijn zelfstandigheid en initiatief groeien. Aan deze klanten heb ik een weektaak, zodoende was het weleens lastig om het afstuderen te combineren met mijn werkzaamheden binnen het bedrijf.

Bij het afstuderen is het initiatief uit mijzelf gekomen. Zo heb ik na het ontvangen van de onderzoeksopdracht zelf onderzoek gedaan en de implementatie geschreven. Hierin heb ik zeer veel vrijheid gekregen, maar mocht ik bij eventuele vragen bij iemand aankloppen, kon ik altijd terecht. Het vertrouwen voelde goed aan en heeft ervoor gezorgd dat ik mijn eigen gevoel goed kon volgen. Nadat ik bijna klaar was met mijn scriptie, ben ik samen met mijn begeleider gaan zitten om mijn volledige scriptie na te kijken. Mijn zelfstandigheid en initiatief zijn verbeterd tijdens het afstuderen. Ik heb zelf alles gepland en heb weinig hulp nodig gehad voor het schrijven van mijn scriptie. De hulp die ik nodig heb gehad is ontvangen tijdens momenten die ikzelf heb georganiseerd.

Organisatiesensitiviteit

Dit is voor mij een makkelijk onderwerp geweest. Ik ben letterlijk opgegroeid tussen de bloembollen, dus weet goed hoe ik mij zowel binnen het bedrijf als binnen de bloembollenmarkt moet gedragen. Binnen het bedrijf geldt een informele sfeer, tutoyeren is hierbij de normaalste zaak, ook richting de directie. Toen ik begon bij het bedrijf heb ik mijzelf voornamelijk formeel gedragen. Dit om de kat uit de boom te kijken en te weten te komen hoe het personeel met elkaar omging. Na het afronden van mijn scriptie ga ik voltijd als accountmanager aan de slag. Bij deze functie zijn de lijnen met de directie erg klein, maar moet het wel duidelijk zijn waar ik sta. Deze positie is mij tijdens het afstuderen verder duidelijk geworden en ben ik mij dus volledig van bewust.

Kritische houding

Qua werkzaamheden binnen het bedrijf heb ik zeker een kritische houding. Ik ben niet tevreden wanneer half werk is geleverd of de deadline niet is behaald. Ook ben ik pas tevreden wanneer de klant tevreden is of een goede oplossing op een probleem is gevonden. Ik verwacht dat dit een van de redenen is dat ik een functie als accountmanager gekregen heb, maar ook de opdrachten die ik voor het bedrijf heb gedaan goed heb afgerond.

Daarentegen heb ik voor mijn afstuderen vaak moeite gehad om alles op tijd in te leveren en altijd kritisch te kijken. Ik verwacht dat dit te maken heeft met de zeer hoge tijdsdruk die ik nodig heb om goed te presteren. Hierin begin ik te groeien, maar hierin kan ik mijzelf altijd nog verbeteren. Een goede planning is een van de mogelijkheden om dit te verbeteren. Wel ben ik tevreden over het definitieve beroepsproduct. Naar mijn mening voldoet het aan de eisen om een betrouwbaar plan te overhandigen aan FdM, waarbij de implementatie daadwerkelijk te gebruiken is.

Omgaan met feedback

Ik heb op verschillende manieren feedback ontvangen. Binnen het bedrijf door directie, kantoor- en schuurpersoneel. Dit onder andere op basis van mogelijkheden intern in het bedrijf, maar ook over (niet) haalbare kansen in de bloembollenmarkt. Aan de hand van deze feedback ben ik gaan kijken wat wel en wat niet past binnen het beleid van het bedrijf.

Op school heb ik mijn feedback ontvangen via de begeleider, de eerste beoordelaar en via mijn medestudenten. Deze feedback heb ik na ontvangst zo goed mogelijk proberen te verwerken om zodoende mijn afstudeerscriptie te verbeteren, om het te maken zoals het nu is. Ik ben iedereen die mij geholpen heeft dan ook zeer dankbaar en hoop dan ook dat mijn beoordelaars positief zijn over mijn definitieve scriptie.

Daarnaast heeft de feedback gezorgd voor diverse leermomenten. Zo heb ik mijzelf verder verbeterd in onderzoek doen, wat zich weer vertaalt naar beter onderzoek doen naar markten, klanten, trends en mogelijkheden. Op deze manier is het schrijven van een implementatie mogelijk geweest. Wat ik enigszins als moeilijk heb ervaren is de tegenstrijdigheid van sommige feedback. Wat bij de ene docent als goed werd omschreven, was bij een andere docent niet goed genoeg. Een middenweg vinden viel mij niet altijd mee.

Conclusie

Al met al een zeer leerzame afstudeerstage gehad. Ik heb veel geleerd en een leuke tijd beleefd. Ik denk dat ik in de afgelopen vierenhalf maand veel informatie en leerzame momenten heb meegekregen en mijzelf in bovenstaande vijf punten heb verbeterd.

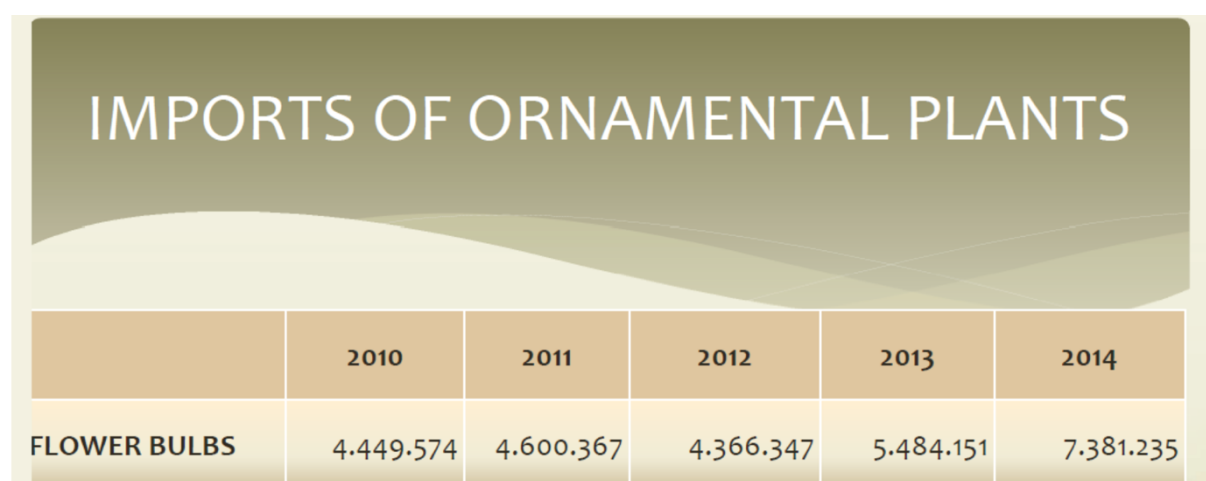
Bijlage 2. Logboek

Weeknummer	Datum (2016)	- Activiteiten
6	8 februari - 14 februari	- Start van afstudeerperiode - Gesprek met begeleider om te spreken over combinatie van werk en studie. - Begin maken aan PvA. - Overdag analyses maken voor scriptie, aan scriptie werken en 's avonds helpen met verhuizing naar nieuw pand. - Gesprek met begeleider over de probleemstelling en de mogelijke uitwerking.
7	15 februari - 21 februari	- Zoeken en uitwerken van modellen. - Informatie zoeken en analyses maken over huidige markten, winstgevendheid van producten en jaren met elkaar vergelijken. - Bespreking met tutorgroep en gang van zaken. - Verder aan PvA - In de avonden geholpen met de verbouwing van het nieuwe pand. - Container naar Vietnam verstuurd.
8	22 februari - 28 februari	- Gewerkt aan probleemformulering, deelvragen en theoretisch kader. - Drie bezoeken gehad bij leverancier van FdM. - Feedback van tutorgroep gebruikt voor aanpassingen in PvA. - In de avonden geholpen aan verbouwing van het nieuwe pand.
9	29 februari - 6 maart	- In elkaar zetten van PvA. Denk hierbij aan inleiding, spellingscontrole, hoofdstukken etc. - In de avonden geholpen aan verbouwing van het nieuwe pand.
10	7 maart - 13 maart	- Inleverweek PvA. - Verder met verzamelen van informatie uit deskresearch. - In de avonden geholpen aan verbouwing van het nieuwe pand. - Gewerkt aan feedback uit tutorgroepen. - Container naar Vietnam verstuurd.
11	14 maart - 20 maart	- Aanpassingen PvA. - Definitieve verhuizing naar nieuwe pand gemaakt. - Overdag gewerkt aan verhuizing naar nieuw pand.

		- Verder met verzamelen van informatie uit deskresearch.
12	21 maart - 27 maart	- Aanpassingen PvA. - Bezoek gebracht aan leverancier van ICT binnen FdM. - Begin maken aan concept scriptie. - Verder met verzamelen van informatie uit deskresearch. - Container naar Vietnam verstuurd.
13	28 maart - 3 april	- Voorbereidingen voor bezoek aan Vietnam. - Verder met verzamelen van informatie uit deskresearch. - Het klaarmaken van een nieuwe proeftuin voor de klanten die aankomende zomer FdM komen bezoeken.
14	4 april - 10 april	- Week in Vietnam voor besprekingen met klanten, het schrijven van orders en het afnemen van interview. - In vrije momenten verder met concept van scriptie. - Verder met verzamelen van informatie uit deskresearch.
15	11 april - 17 april	- 3 Interne interviews afgenomen. - Data analyseren en uitwerking voor concept scriptie.
16	18 april - 24 april	- 1 Interne interview afgenomen - Data analyseren en uitwerking voor concept scriptie. - Container naar Vietnam verstuurd.
17	25 april - 1 mei	- 1 Interne interview afgenomen - Data analyseren en uitwerking voor concept scriptie.
18	2 mei - 8 mei	- Bezoek van Taiwanese klant, interview afgenomen. - Afname van interviews bij 2 potentiële klanten - Data analyseren en uitwerking voor concept scriptie.
19	9 mei - 15 mei	- Inleveren concept scriptie. - Afname van interviews bij 2 potentiële klanten. - Begonnen met implementatie voor Duitsland.
20	16 mei - 22 mei	- Verder met uitwerking van scriptie. Implementatie voor Duitsland geschreven. - Container naar Vietnam verstuurd. - Bezoek gehad van twee Franse klanten.

21	23 mei - 29 mei	- Uitwerking van implementatie voor Taiwan. - Besprekingen gehad voor komend zomerseizoen. - Bestanden gemaakt voor duidelijk inzicht in kosten wat betreft de lelie export. - Uitwerking van van twee interviews met huidige klanten.
22	30 mei - 5 juni	- Week op vakantie, maar verder met uitwerking van de implementatie. - Uitwerking van nog twee interviews met huidige klanten.
23	6 juni - 12 juni	- Laatste loodjes: het schrijven van reflectieformulier, voorkant gemaakt, bijlagen genummerd. - Aanpassingen van pagina's, waardoor indeling kloppend was.
24	13 juni - 14 juni	- Laatste controle van scriptie. - Afdrukken van scriptie. - Inleverweek definitieve scriptie.

Bijlage 3. Import bloembollen Turkije



The figure is a table titled "IMPORTS OF ORNAMENTAL PLANTS" with a background image of rolling hills. The table has six columns: a header for the product category and five columns for the years 2010 through 2014. The data row shows the import volume for "FLOWER BULBS" in each year.

IMPORTS OF ORNAMENTAL PLANTS					
	2010	2011	2012	2013	2014
FLOWER BULBS	4.449.574	4.600.367	4.366.347	5.484.151	7.381.235

(Figuur Bij.1: import van bloembollen in Turkije)

Bijlage 4. Concurrentieanalyse

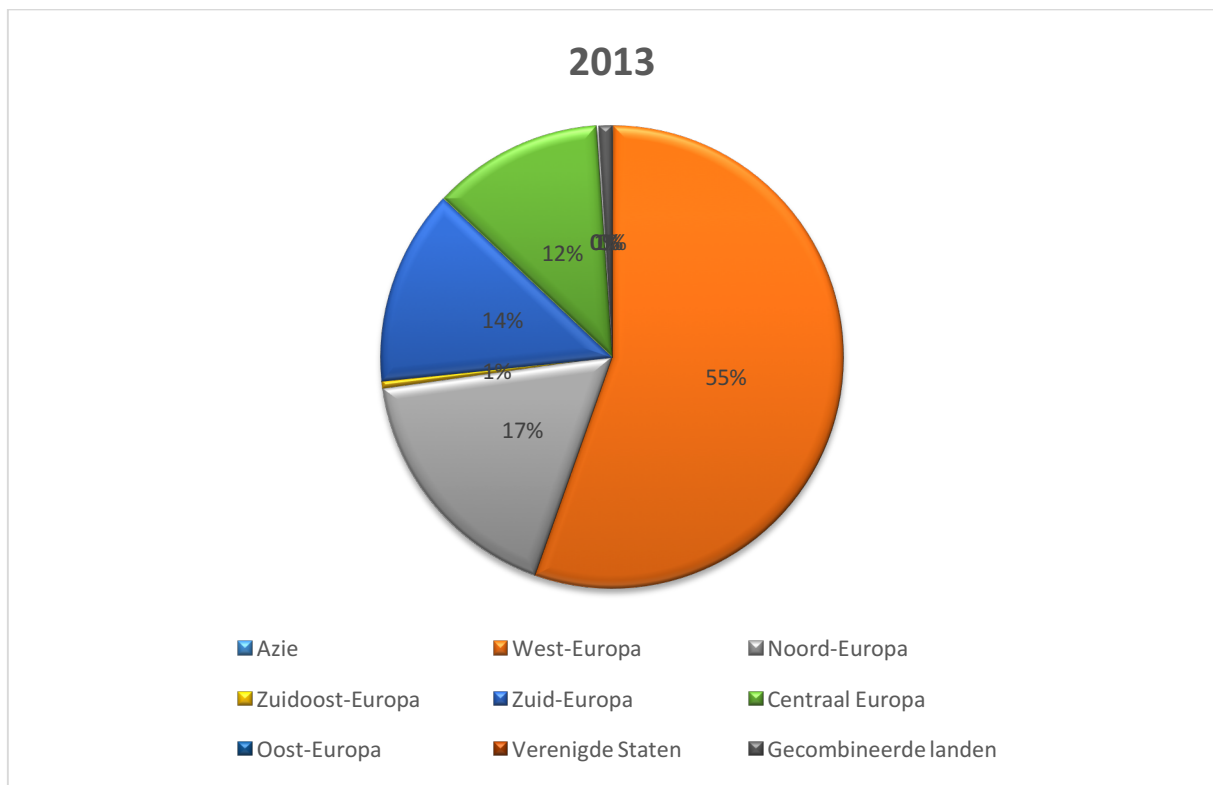
Hieronder staat een exacte weergave van alle bloembollenexporteurs vanuit Nederland. De gekleurde leveranciers leveren de bloembollen in meer dan een werelddeel.

West- en Oost-Europa	Noord- en Zuid-Amerika	Azie
Kapiteyn B.V.	Witteman & Co. B.V. Multiflora	Nord Lommerse Flowerbulb Group
P. Nelis en Zoon B.V.	Vandenberg-verdegaal B.V.	Gebr. Vletter en den Haan
C.W. van der Salm & Zn.	Gebr. Bot B.V.	Holland Floricultural Services
TotalGreen Holland	P. Nelis en Zoon B.V.	Mantel Holland B.V.
Sam van Schooten B.V.	P.F. Onings B.V.	Kruize Bloembollen
G.A. Verdegaal & Zn. Export B.V.	F. Stoop B.V.	Rooijakkers Breezand B.V.
Holland Floricultural Services	Molter B.V.	Lily Company B.V.
Holland Bulb Market B.V.	B&B Quality Bulbs B.V.	P. Nelis en Zoon B.V.
Matth. Verdegaal B.V.	Holland Floricultural Services	Gardenvision B.V.
F. Stoop B.V.	Hommes Iris B.V.	De Jong Lelies Holland B.V.
Wout Philippo Export	Ruigrok Flowerbulbs	C.S. Weijers en Zonen B.V.
A. Frijlink en Zn. Export B.V.	Ludwig & Co	Kapiteyn B.V.
W.P.C. Prins B.V.	C. Steenvoorden B.V.	Moolenaar B.V.
Maveridge International B.V.	TotalGreen Holland	G.A. Verdegaal & Zn. Export B.V.
Van Geest Nurseries bv	Zabo Plant B.V.	Wout Philippo Export
P. Aker Bloembollen B.V.	Haakman Flowerbulb B.V.	Tuberbulb Export B.V.
P. Hopman Kroonjuwelen	Sam van Schooten B.V.	M. Thoolen B.V.
Ludwig & Co	P. Hopman Kroonjuwelen	Zabo Plant B.V.
Dix Export B.V.	M. Thoolen B.V.	P. van Reisen en Zn. Export B.V.
C. van der Vlucht & Zn.- Harmestein	Fluwel	Fluwel
Jansen's Overseas B.V.	G.A. Verdegaal & Zn. Export B.V.	Deleeuw Flowerbulb Group B.V.
G. Lubbe en Zoon B.V.	Mantel Holland B.V.	Van Haaster-Nevada B.V.
H.M. van Haaster en Zn. Export B.V.	Van den Bos Flowerbulbs B.V.	VWS Export
Witteman & Co. B.V. Multiflora	Kopak-Inpak B.V.	Van der Zon Export B.V.
C.S. Weijers en Zonen B.V.	Kébol B.V.	OZ Bulbs B.V.
J. Berbee	Gardenvision B.V.	De Ruyter & Son B.V.
Gebr. Bot B.V.	C.S. Weijers en Zonen B.V.	F. Stoop B.V.
Van Zanten Flowerbulbs B.V.	De Ree Holland B.V.	Kébol B.V.
Mantel Holland B.V.	L. Rotteveel & Zn. Export B.V.	Molenaar & Van Ginhoven B.V.
Nord Lommerse Flowerbulb Group	Van Geest Nurseries bv	TotalGreen Holland
Molenaar & Van Ginhoven B.V.	Holland Bulb Market B.V.	Van den Bos Flowerbulbs B.V.
De Ruyter & Son B.V.	Jansen's Overseas B.V.	Jan de Wit en Zonen B.V.
Jan de Wit en Zonen B.V.	Jan de Wit en Zonen B.V.	C. Steenvoorden B.V.
P.F. Onings B.V.	Kapiteyn B.V.	Witteman & Co. B.V. Multiflora
Amsonia B.V.	Tuberbulb Export B.V.	Haakman Flowerbulb B.V.
Gardenvision B.V.	Stuifbergen Bloembollen Export B.V.	P.F. Onings B.V.

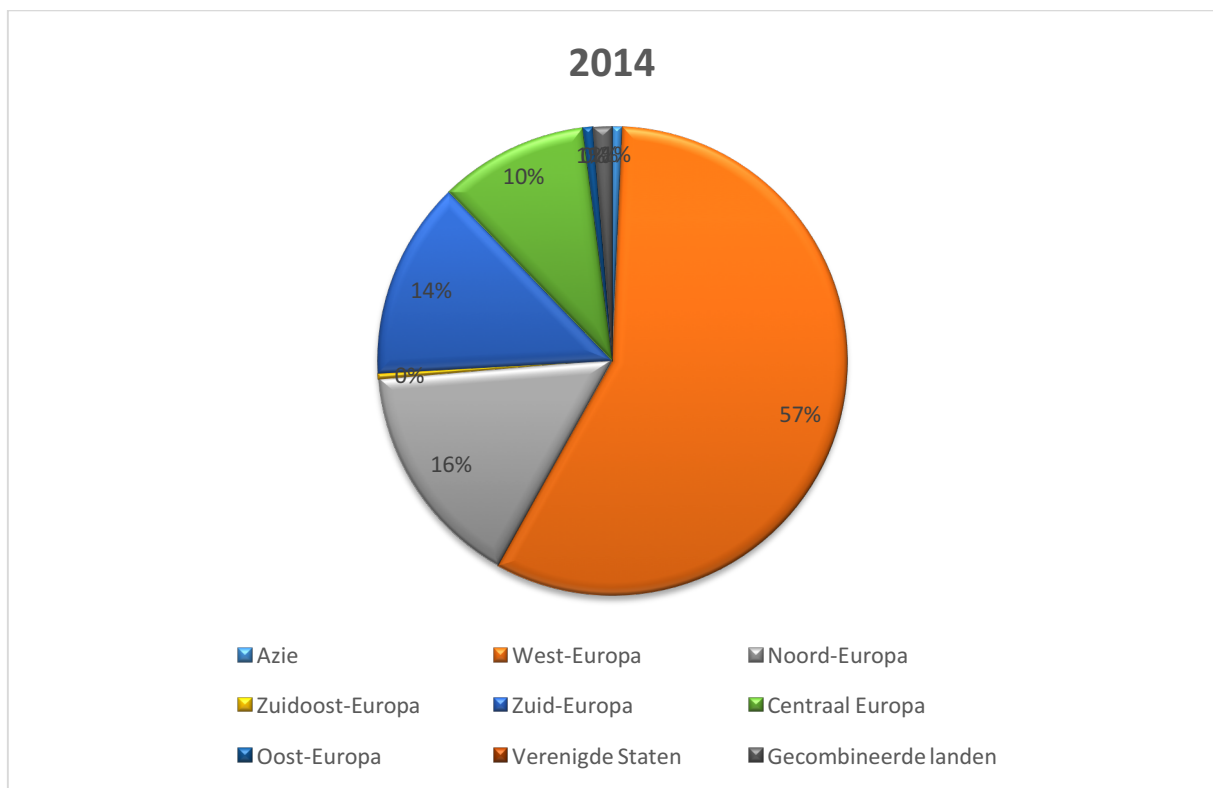
Derck Schipper Bloembollenexport B.V.	Bakker Hillegom B.V.	Van Zanten Flowerbulbs B.V.
Kébol B.V.	Maveridge International B.V.	W.F. Leenen
L. Rotteveel & Zn. Export B.V.	Triflor Export B.V.	Dix Export B.V.
Gebr. Vletter en den Haan	VWS Export	Calla Supply B.V.
P.A. de Groot Export	Handelskwekerij Maas & Van Stein BV	P. Aker Bloembollen B.V.
Triflor Export B.V.	Gebr. Vletter en den Haan	Thoolen International B.V.
C. Steenvoorden B.V.	Nord Lommerse Flowerbulb Group	Maveridge International B.V.
De Ree Holland B.V.	Lily Company B.V.	Jansen's Overseas B.V.
Bakker Hillegom B.V.	Jac. Uittenbogaard en Zn. B.V.	
Van den Bos Flowerbulbs B.V.	De Jong Lelies Holland B.V.	
P. van Reisen en Zn. Export B.V.	H.M. van Haaster en Zn. Export B.V.	
Tuberbulb Export B.V.	A. Frijlink en Zn. Export B.V.	
C.J.M. Vester B.V.	Wout Philippo Export	
De Jong Lelies Holland B.V.	P. Aker Bloembollen B.V.	
M. Thoolen B.V.	M. van Noort en Zn. B.V.	
Van den Berg Flower-bulbs	Westerbeek Bulb Company BV	
Firma Lommerse en Schrama	Dix Export B.V.	
VWS Export		
Jac. Uittenbogaard en Zn. B.V.		
Ruigrok Flowerbulbs		-
Baltus Bloembollen B.V.		
B&B Quality Bulbs B.V.		-
Lily Company B.V.		
Kopak-Inpak B.V.		

(Figuur Bij.2: concurrentie FdM)
(Anthos, Z.D.)

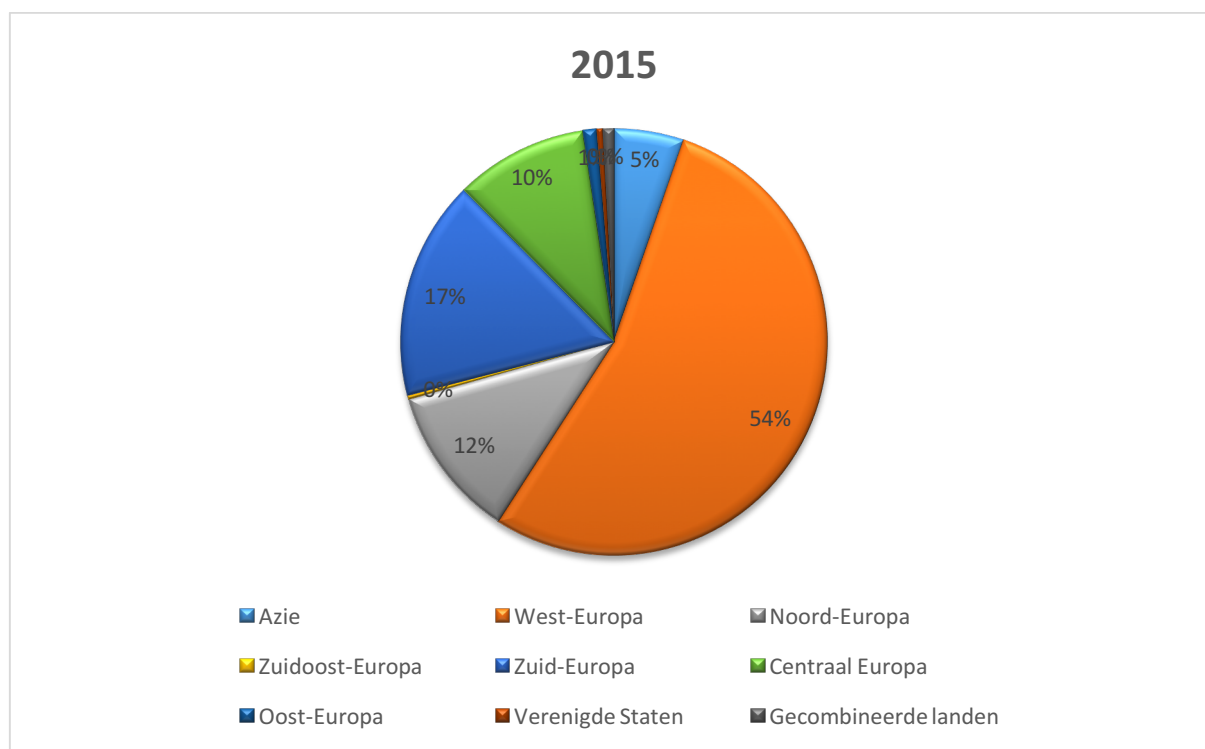
Bijlage 5. Financiële analyse gebieden



(Figuur Bij.3: totale omzet in % 2013)



(Figuur Bij.4: totale omzet in % 2014)



(Figuur Bij.5: totale omzet in % 2015)

	2013	2014	2015
China	€ 4.802,83	-	€ 43.515,14
Duitsland	€ 1.277.348,76	€ 1.184.263,59	€ 1.193.461,37
Denemarken	€ 81.716,64	€ 195.433,87	€ 144.754,00
Verenigd Koninkrijk	€ 329.392,92	€ 429.552,40	€ 628.895,24
Frankrijk	€ 2.478.076,49	€ 2.917.055,81	€ 2.722.684,87
Griekenland	€ 41.185,95	€ 32.412,52	€ 25.130,18
Italië	€ 1.022.447,80	€ 1.131.467,93	€ 1.402.435,14
Nederland	€ 71.969,90	€ 232.559,99	€ 282.355,14
Oostenrijk	€ 319.766,03	€ 310.792,46	€ 307.207,83
Roemenië	€ 15.956,60	€ 60.657,51	€ 88.267,33
Zwitserland	€ 574.101,63	€ 537.500,32	€ 541.806,38
Zweden	€ 1.224.167,64	€ 1.101.787,48	€ 830.730,50
Verenigde Staten	-	-	€ 40.345,69
Vietnam	-	€ 56.045,35	€ 402.565,31
Overig	€ 67.588,33	€ 105.048,71	€ 68.914,43
Totaal	€ 7.508.521,52	€ 8.294.577,94	€ 8.723.068,55

(Figuur Bij.6: totale omzet per land 2013, 2014 en 2015)

De overige landen zijn: Australië, België, Cyprus, Faeröer eilanden, Finland, Korea, Libanon, Litouwen, Luxemburg, Malta, Noorwegen, Oekraïne, Polen, Portugal, Spanje, Thailand en Tsjechië.

Bijlage 6. Getallen CBS

	Onderwerpen 	Uitvoerwaarde		
	Wereld, EU en niet-EU 	Wereld	EU	Niet-EU
Goederensoorten 	Perioden 	1 000 euro		
06011010 Hyacintebollen, in rusttoest...	2014	42 080	28 574	13 505
06011020 Narcissenbollen, in rusttoes...	2014	45 185	32 538	12 647
06011030 Tulpenbollen, in rusttoestan...	2014	233 667	124 649	109 018
06011040 Gladiolebollen, in rusttoest...	2014	46 543	33 602	12 941
06011090 Bollen, knollen en wortelsto...	2014	489 936	215 183	274 753

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/Heerlen 10-6-2016

(Figuur Bij.7: wereldwijde handel bloembollen)
(CBS, 2016)

	Totaal	Totaal FdM	Marktaandeel%
Europa	€ 434.546.000,00	€ 8.167.727,98	1,88
Niet Europa	€ 422.864.000,00	€ 555.340,57	0,13

(Figuur Bij.8: marktaandeel FdM)

Bijlage 7. Taipei Flower Auction

In deze bijlage is een e-mail gekopieerd van de klant uit Taiwan. Hierin wordt uitleg gegeven wat het belang kan zijn van deze klant voor de export van bloembollen naar Taiwan.

“In Taiwan, all cut lilies have to be traded through flower auction companies. New varieties have to gain an “authorized code” before they can be traded in flower auction companies. There are only 5 flower auction companies in Taiwan. Taipei Flower Auction Company is the biggest one in Taiwan. My father, Cheng-hsiung Lo, is the former chairman of Taipei Flower Auction Company. He retired last year. Now, I am the director of Taipei Flower Auction Company. My family also has great amounts of shares in other 4 flower auction companies and has a considerably great influence on lilies sales in Taiwan. Though Jin Hong Sin is a young company, my family has been in the flower business (growing & sale) for over 50 years. As the director of Taipei Flower Auction Company, I have the right to decide whether to authorize new varieties to be traded or not in Taiwan Flower Auction Companies. If not authorized, new varieties cannot be traded through auction. It is impossible for Taiwanese lilies growers to purchase the new varieties because they would not be able to sell cut lilies of the new varieties in Taiwan. In other words, new varieties not allowed to be traded in my auction company have no market in Taiwan. No Taiwan growers would buy them means no bulbs importers would buy them from Dutch. The market in China is the same trading process. From this year, we Taipei Flower Auction Company have a close cooperation relationship with several flower auction companies in China, so it is very likely that the new varieties not allowed to be traded in Taiwan wouldn't be allowed to be traded in China as well. And China is a very big market. On the other hand, if you have exclusive varieties that you would like to sell to Taiwan and China, I can help promote them, give them authorized code to be allowed trading at the auction and make your exclusive varieties popular not only in Taiwan but also in China market.”

Bijlage 8. Vragenlijst klant

Naam bedrijf: ingevuld door FdM

Vertegenwoordiger FdM: ingevuld door FdM

Aantal jaren klant: ingevuld door FdM

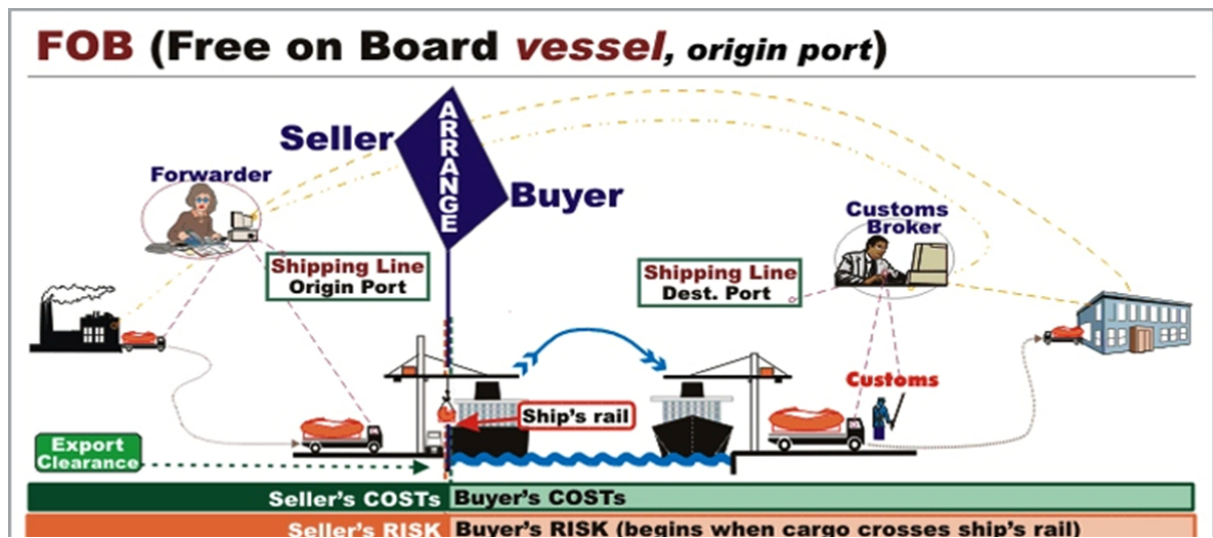
Omzet:

2016: ingevuld door FdM

2017: ingevuld door FdM

2018: ingevuld door FdM

Sterke punten producten	
Zwakke punten producten	
Sterke punten service	
Zwakke punten service	
Suggesties/verbeterbare aspecten	



(Figuur Bij.9: FOB-terms) (nghepvulogistics, Z.D.)

Bijlage 10. Kosten versturen container Taiwan

BKD Kosten

	<u>Totaal</u>
Aftekenen Phyto	€ 45,20
Tijd aftekenen phyto	€ 19,55
	€ 64,75

Schuurpersoneel

	<u>Uren</u>	<u>Kosten p. uur</u>	<u>Totaal</u>
Kosten	9	€ 25,00	€ 225,00
			€ 225,00

Kantoorpersoneel

	<u>Uren</u>	<u>Kosten p. uur</u>	<u>Totaal</u>
Contact met Denkers	0,5	€ 25,00	€ 12,50
Maken nieuwe kaarten	3	€ 25,00	€ 75,00
Uitwerken order	1	€ 25,00	€ 25,00
Aanvraag papieren	1	€ 25,00	€ 25,00
Overig werk	2	€ 25,00	€ 50,00
			€ 187,50

Overige kosten

	<u>Kosten</u>	<u>Hoeveelheid</u>	<u>Totaal</u>
	€		
Dataloggers	15,00	3	€ 45,00
	€		
CvO	20,73	1	€ 20,73
			€ 65,73

Totale kosten: € 542,98

Bijlage 11. Uitwerking interviews

Interview intern FdM

Het interview moet een lopend verhaal zijn en de volgende onderwerpen bevatten:

- *Wat zijn de sterke en zwakke punten van FdM?*
- *Wat zijn de Interne ontwikkelingen binnen FdM?*
- *Neemt FdM deelname aan de huidige trends (toegevoegde waarde etc.)?*
- *Wat zijn de kansen en bedreigingen volgens u?*
- *Wat zijn de mogelijk interessante markten voor FdM?*
- *Wat heeft FdM nodig om succesvol te zijn?*

Interview huidige klanten

Het interview moet een lopend verhaal zijn en de volgende onderwerpen bevatten:

- *Wat zijn de sterke en zwakke punten FdM?*
- *Neemt FdM deel aan trends (toegevoegde waarde etc.)?*
- *Wat zijn voor u de concurrenten van FdM?*
- *Wat zijn volgens u de kansen en bedreigingen binnen de bloembollenmarkt?*
- *Is de manier van distributie (vertegenwoordiger/agent/importeur) voor u de juiste?*
- *Welke behoeftes dienen voor u vervuld te worden met FdM als leverancier?*
- *Wat heeft FdM volgens u nodig om succesvol te zijn?*

Interview potentiële klanten

Het interview moet een lopend verhaal zijn en de volgende onderwerpen bevatten:

- *Wat moeten sterke punten zijn van FdM?*
- *Aan welke trends moet FdM voldoen om klant te worden?*
- *Bij welke concurrent worden de bloembollen momenteel afgenomen?*
- *Welke positie binnen de markt moet FdM aannemen om leverancier te worden?*
- *Welke behoeftes dient FdM te vervullen als leverancier?*

Interview intern FdM met vertegenwoordiger (1)

Omdat dit interview intern wordt uitgevoerd, is een introductie over het onderwerp en de interviewer niet aanwezig. Het interview begint dus direct met een eerste vraag.

Interviewer:	Wat denk jij dat de sterke en zwakke punten zijn van FdM?
Respondent:	Ik denk dat FdM door de loop der jaren een sterk team heeft ontwikkeld, met medewerkers die op elkaar aan kunnen. Ook denk ik dat deze medewerkers veel kennis hebben en daarom de klant het gevoel geven dat het bedrijf betrouwbaar is om mee samen te werken. Een zwakte van het bedrijf is dat het bedrijf klein is en groter moet worden om de spreekwoordelijk boot niet te missen.
Interviewer:	Duidelijk. De volgende vraag: hoe kijk jij naar de interne ontwikkelingen binnen FdM?
Respondent:	Het uitbesteden van de bewaring en het verpakken van de bloembollen sinds het aantreden van Bas (directeur) vind ik een juiste beslissing. Ook de verhuizing naar een goedkoper en logistiek beter pand heeft voor verbeteringen binnen de bedrijfsvoering gezorgd.
Interviewer:	Hoe heb jij de verhuizing meegemaakt?
Respondent:	Ik denk dat het goed is geweest dat het personeel veel betrokken is geweest bij de verhuizing. Dit heeft voor een hechtere band gezorgd en zorgt er bovendien voor dat het 'nieuwe' pand eigen voelt.
Interviewer:	Bedankt. De volgende vraag: hoe vind jij de deelname van FdM aan nieuwe trends binnen de markt?
Respondent:	Ik denk dat FdM geen trendsetter is. Het bedrijf heeft in de tijd wel altijd deelgenomen aan de nieuwste trends. Tegenwoordig is het wat meer afwachtend en pakt daarom de trends wat later op. Wel denk ik dat met de droogverkoopproducten goed wordt gekeken naar de wens van de consument. Ik vind wel dat het qua onlinemarketing matig gesteld is met het meedoen aan de trends.
Interviewer:	Kan je dat uitleggen?
Respondent:	Als ik kijk naar de concurrentie wordt bij de concurrentie veel actiever omgegaan met social mediakanalen en is hun website meer up-to-date.
Interviewer:	Ik begrijp wat je daarmee bedoelt. Wat denk je dat mogelijke kansen en bedreigingen kunnen zijn voor FdM?
Respondent:	Ik denk dat de kans ook een bedreiging is. Om de boot niet te missen, moet FdM wel deelnemen aan de bloembollenhandel in de meer exotische landen. Denk hierbij aan landen in Azië en Zuid-Amerika. Wat mij betreft liggen daar momenteel de kansen en moet daar het geld verdiend worden.
Interviewer:	Mooi dat je daarover begint. De volgende vraag is namelijk: wat zijn volgens jou de mogelijk interessante markten voor FdM?
Respondent:	Wat betreft de afname in Azië, denk ik dat er meer mogelijk is dan alleen handel op Vietnam, China en Taiwan. Ik denk dat wij daar in meer landen handel moeten drijven en daar dan ook meer winst moeten behalen.
Interviewer:	Hoe kijk jij naar de risico's die daarmee gemoeid zijn?
Respondent:	Uiteraard zijn de risico's meer aanwezig dan binnen Europa, echter denk ik dat de omzet in Europa niet heel erg meer zal stijgen. In Azië en overige groeiemarkten is de markt nog niet verzadigd.
Interviewer:	Daar denken wij dan hetzelfde over. Aangekomen bij de laatste vraag: wat denk je dat FdM nodig heeft om succesvol te zijn?
Respondent:	Afgelopen twee jaren zien we binnen het bedrijf weer een lichte groei. Ik denk dat het personeel allemaal op een positieve en harde manier moet werken en de mogelijke kansen moet blijven benutten.

Interviewer:	Bedankt voor je tijd.
Respondent:	Graag gedaan en veel succes.

Interview intern FdM met vertegenwoordiger (2)

Omdat dit interview intern wordt uitgevoerd, is een introductie over het onderwerp en de interviewer niet aanwezig. Het interview begint dus direct met een eerste vraag.

Interviewer:	Bedankt voor je tijd. We beginnen gelijk met de eerste vraag: wat zijn volgens jou de sterke en zwakke punten van FdM?
Respondent:	Naar mijn mening is het grote assortiment en de mogelijkheid tot kleine afnames de sterkte van FdM. Veel klanten betalen graag extra omdat vrijwel alle orders mogelijk zijn. Een zwakte blijft daarbij wel dat het assortiment zo groot is, dat het de verkoop soms onnodig moeilijk maakt.
Interviewer:	Merk je dit ook bij jouw eigen klanten?
Respondent:	Ja, ik krijg regelmatig de vraag waarom de ene rode tulp zoveel duurder is dan de andere rode tulp. Het blijft lastig de klant te overtuigen met zo'n groot assortiment.
Interviewer:	Oké, dan nu de volgende vraag: wat zijn volgens jou de goede interne ontwikkelingen bij FdM?
Respondent:	Wat mij betreft gaat dat komende zomer van start. Een vereenvoudiging van het assortiment qua aantallen. Er komt een toelage bij het bestellen van aparte aantallen. Voor mij wordt het makkelijk een klant te sturen naar de gestandaardiseerde getallen. Op die manier is het klaarmaken van verzendingen veel eenvoudiger en zal dat sneller verlopen.
Interviewer:	Duidelijk. Hoe denk jij over de deelname van FdM aan de trends binnen de bloembollenmarkt?
Respondent:	Ik denk dat FdM sinds twee jaar weer probeert de trends op te pakken. Verpakkingen worden gemoderniseerd, qua ICT is het al sterk verbeterd en ook het nieuwe pand zorgt ervoor dat trends makkelijk doorgevoerd kunnen worden. Alleen de marketing kan wat mij betreft nog wel verbeterd worden.
Interviewer:	Daar delen wij dezelfde mening. Volgende vraag: wat zijn volgens jou de kansen en bedreigingen voor FdM?
Respondent:	Kansen liggen wat mij betreft in de kennis en ervaring van FdM. Dit wordt veel te weinig geuit, terwijl binnen FdM zoveel kennis is. Dit moet echt gezien worden als kans. Als potentiële klanten duidelijk te weten krijgen waartoe FdM in staat is, zullen zij het bedrijf sneller als leverancier nemen.
Interviewer:	Oké en de bedreiging?
Respondent:	Ik denk dat de bedreiging gezocht moet worden in de afname van het aantal exporteurs, maar het groter worden van de concurrentie. Zij kunnen door schaalvergroting goedkoper in- en verkopen.
Interviewer:	Bedankt. Wat zijn volgens jou de mogelijk interessante markten voor FdM.
Respondent:	Ik denk dat overal nog goed geld verdiend kan worden. FdM moet duidelijk laten zien waar het bedrijf goed in is en waarom het bedrijf interessanter is dan de huidige leverancier.
Interviewer:	En dan de laatste vraag: wat heeft FdM nodig om succesvol te zijn?
Respondent:	Een goed team dat uit dat FdM echt een goede en betrouwbare leverancier is voor de bloembollenmarkt.
Interviewer:	Dat waren de vragen, bedankt.
Respondent:	Geen dank, succes.

Interview intern FdM met vertegenwoordiger (3)

Omdat dit interview intern wordt uitgevoerd, is een introductie over het onderwerp en de interviewer niet aanwezig. Het interview begint dus direct met een eerste vraag.

Interviewer:	Fijn dat je wat tijd kon vrijmaken. Om met de deur in huis te vallen: wat denk jij dat zowel de sterke, als de zwakke punten van FdM zijn?
Respondent:	Ik denk dat FdM veel kennis in huis heeft, FdM een uitgebreid klantenbestand heeft en het letterlijk elk product binnen het bloembollenassortiment kan leveren.
Interviewer:	Oké en de zwakte van FdM?
Respondent:	Een zwakte is dat het bedrijf niet zo groot is als de concurrentie. Het is dus lastig concurreren op basis van prijs. Daarom is het dus moeilijk nee zeggen tegen een klant.
Interviewer:	Duidelijk, hoe denk je over de interne ontwikkelingen binnen FdM?
Respondent:	Dat sinds twee jaar weer veranderingen worden doorgevoerd. Daarvoor heeft het bedrijf te veel liggen slapen en zijn daarom kansen gemist.
Interviewer:	Welke kansen bedoel je?
Respondent:	Ik bedoel kansen als groeiemarkten die nu verzadigd zijn en productieprocessen als verpakken die jaren geleden al goedkoper konden.
Interviewer:	Bedankt. Denk je wel dat FdM deelneemt aan de trends van tegenwoordig? Denk hierbij aan toegevoegde waarde, het bezoeken van nieuwe markten etc.?
Respondent:	FdM is sinds een kleine drie jaar actief in de Aziatische markt. Ik denk dat het belangrijk is geweest om Vietnam te bezoeken en daar bloembollen te verkopen. Als je ziet hoe de omzet is gestegen in de afgelopen drie jaar. Dit viel in Europa bijna niet te realiseren. Ik denk dus wel dat FdM deelneemt aan de huidige trends.
Interviewer:	Oké, volgende vraag: wat zijn volgens jou de kansen en bedreigingen voor FdM?
Respondent:	Ik denk dat de kans samenhangt met de trends. Er liggen volop kansen in groeiemarkten die nog niet benut zijn. Vaak is te zien dat de vraag niet eens vervuld kan worden vanuit Nederland. Dit is een kans voor alle exporteurs, dus ook voor FdM. Een zwakte kan zijn dat veel concurrenten van FdM groter zijn en dus meer financiële middelen hebben grote potentiële klanten te bedienen.
Interviewer:	Het antwoord op de volgende vraag is voor een deel al genoemd, maar wat zijn volgens jou de interessante markten voor FdM?
Respondent:	Qua cijfers durf ik het niet zeker te zeggen, wel denk ik dat in Oost-Europa, Azië en Afrika genoeg kansen liggen.
Interviewer:	We zijn aangekomen bij de laatste vraag: wat heeft FdM volgens jou nodig om succesvol te zijn binnen de bloembollenmarkt?
Respondent:	Iedereen in FdM moet goed zijn of haar ogen openhouden, de markt in de gaten houden en kijken welke processen beter gemaakt kunnen worden. Wanneer dit gebeurt, is het nog altijd mogelijk een goede boterham te verdienen.
Interviewer:	Bedankt!
Respondent:	Graag gedaan.

Interview intern FdM met schuurmedewerker (4)

Omdat dit interview intern wordt uitgevoerd, is een introductie over het onderwerp en de interviewer niet aanwezig. Het interview begint dus direct met een eerste vraag.

Interviewer:	Fijn dat je tijd hebt om wat vragen te beantwoorden. Wat denk jijzelf dat de sterke punten zijn bij FdM?
Respondent:	Ik denk dat FdM een hecht team heeft. Dit hechte team doet er alles aan goede kwaliteit af te leveren. Daarnaast staat FdM bekend vanwege het grote assortiment en de expertise van alles binnen dit assortiment.
Interviewer:	Bedankt. Wat denk je dat de zwakke punten zijn van FdM?
Respondent:	Onderlinge communicatie tussen schuur en kantoor kan nog weleens beter. Werknemers vanuit kantoor weten de exacte werkzaamheden in de schuur niet, hierdoor ontstaat nog regelmatig verwarring.
Interviewer:	Is dit te op te lossen door het kantoorpersoneel enkele dagen mee te laten werken in de schuur?
Respondent:	Ik denk dat dat wel een oplossing zou kunnen zijn.
Interviewer:	Op naar de tweede vraag: hoe zie jij de interne ontwikkelingen binnen FdM?
Respondent:	Het verhuizen naar een beter pand, het uitbesteden van bewaring van de bloembollen en het extern verpakken zijn in mijn ogen goede verbeteringen.
Interviewer:	Bedankt, daar delen wij dezelfde mening in. Denk je dat FdM deelneemt aan de huidige trends?
Respondent:	Ik denk het wel. Wij werken met steeds minder vast personeel, besteden processen uit en onze verpakkingen worden steeds origineler en creatiever.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. Wat denk jij dat de kansen en bedreigingen zijn voor FdM?
Respondent:	Wat betreft de kansen zijn er denk ik nog genoeg. Wij zitten in landen waar nog lang niet alle producten worden verkocht. Hier moet het toch mogelijk zijn meer producten uit ons assortiment te verkopen?
Interviewer:	Dat verwacht ik ook. Wat zijn volgens jou de bedreigingen?
Respondent:	De concurrentie die steeds groter wordt, ook zie je dat steeds meer bedrijven samenvoegen, maar ook de duurder wordende grondprijzen is een bedreiging. Ik denk dat de bloembolproductie op den duur in het buitenland groter wordt dan in Nederland.
Interviewer:	Oké, denk je dat dit in een snel tijdsbestek plaats gaat vinden?
Respondent:	Ik denk dat dat nog wel meevalt, de komende jaren hoeven wij ons nog niet druk te maken. Maar ik verwacht wel dat er een tijd komt dat buitenlandse bedrijven grote getallen bloembollen gaan exporteren richting Nederland.
Interviewer:	Wat betreft de interessante markten. Waar denk je dat FdM zich op moet focussen?
Respondent:	Ik denk dat FdM zich moet focussen op Europese markten, waar nog niet het volledige assortiment wordt verkocht. Dit omdat de risico's binnen Europa niet zo groot zijn als in bijvoorbeeld Afrika.
Interviewer:	Duidelijk. We zijn aangekomen bij de laatste vraag: wat heeft FdM volgens jou nodig om succesvol te zijn?
Respondent:	Ik denk dat FdM goed bezig is, maar wel duidelijk de kwaliteit in de gaten moet blijven houden. Wanneer dit niet gebeurt, zal de klant toch echt overstappen op een andere exporteur.
Interviewer:	Bedankt voor je tijd.
Respondent:	Geen dank, veel succes met je scriptie.

Interview intern FdM met directeur (5)

Omdat dit interview intern wordt uitgevoerd, is een introductie over het onderwerp en de interviewer niet aanwezig. Het interview begint dus direct met een eerste vraag.

Interviewer:	Bedankt voor je tijd. We beginnen gelijk met de eerste vraag: wat zijn volgens jou de sterke en zwakke punten van FdM?
Respondent:	Geen dank. Ik kan er legio opnoemen, maar denk dat de sterkste punten de geschiedenis, het assortiment en de kennis zijn. Deze zijn namelijk allemaal groot en bieden voor ons de mogelijkheid om klanten overal ter wereld te ondersteunen bij hun inkoop. Een zwak punt is dat het bedrijf relatief klein is, daarom is de financiering voor de inkoop van de bloembollen lastig. Op deze manier kunnen wij niet altijd inkopen wat wij wensen in te kopen.
Interviewer:	Duidelijk, heeft dit een verband met de interne ontwikkelingen binnen FdM?
Respondent:	Jazeker, om een goede financiering te hebben moesten veranderingen worden doorgevoerd. Het extern verpakken en bewaren, maar ook de verhuizing zijn naast een verbetering in kwaliteit ook een kostenbesparing geweest. Daarnaast zijn vorig jaar vijf werknemers ontslagen. Dit allemaal om de financiering in orde te krijgen.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. Denk je dat FdM deelneemt aan de huidige trends?
Respondent:	Ik denk van wel, maar dan pas sinds de afgelopen twee tot drie jaar. Daarvoor heeft FdM te veel geslapen. Het is nu te zien dat verbeteringen worden doorgevoerd. Deze verbeteringen als het toevoegen van waarde, het verbeteren van de ICT en het verbeteren van het gebruiksgemak van de consument zijn elementen waar FdM volop mee bezig is.
Interviewer:	Zijn er naast deze kansen ook andere kansen waardoor FdM kan groeien?
Respondent:	Die zijn er zeker. Wanneer de markt in de gaten wordt gehouden blijkt dat in steeds meer groeimarkten vraag is naar bloembollen. Hier probeert FdM sinds de afgelopen drie jaar actiever op in te spelen.
Interviewer:	En wat betreft de bedreigingen?
Respondent:	Concurrenten die groter worden vormen een bedreiging. Zij kunnen de volledige markt bedienen, terwijl FdM slechts goed is voor een paar importeurs binnen een land.
Interviewer:	Oké, sprekend over de groeimarkten. Welke markten zijn mogelijk interessant voor FdM?
Respondent:	Ik denk dat wereldwijd voldoende handel te realiseren is, maar waar ik heen wil is een uitbreiding in handel in Azië. Naar mijn mening bieden de landen daar nog volop perspectief.
Interviewer:	Aangekomen bij de laatste vraag: wat heeft FdM nodig om succesvol te zijn?
Respondent:	Voldoende capaciteit om in te kunnen spelen in nieuwe trends en groeimogelijkheden. Wanneer dit het geval is, kan FdM nog eens 118 jaar vooruit.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoorden.
Respondent:	Graag gedaan Jeroen.

Interview met huidige klant in Duitsland (1)

Dit interview is uitgewerkt door een van de vertegenwoordigers van FdM. De vertegenwoordiger heeft onderwerpen meegekregen waar het interview uit moest bestaan. De uitwerking staat hieronder beschreven.

Het bedrijf van dit interview is een klein-middelgroot bedrijf dat meerdere producten voor de broeierij sector betreft, zoals tulpen, narcissen, hyacinten, amaryllissen en krokussen.

FdM is voor mij als klant een betrouwbaar bedrijf, waar ik de door mij gekochte bollen in de afgesproken condities geleverd krijg. Het bedrijf bestaat al erg lang en ook wij betrekken er lang producten vandaan.

Ik heb er te maken met een vertegenwoordiger, (die voor mij eerder een vriend, als ook de vertegenwoordiger is), waarmee ik kan lezen en schrijven. Hij beheerst de taal goed en ook de gewoontes van onze cultuur zijn hem bekend. (Het zou zelfs een Duitser kunnen zijn). Naast deze eigenschappen heeft hij ook veel kennis van de producten die hij verkoopt.

De vertegenwoordiger informeert mij gedurende het gehele jaar betreffende nieuwigheden, die voor mijn bedrijf interessant zijn. Daarnaast krijg ik jaarlijks een paar samples om uit te proberen en zo te kunnen zien of het voor onze markt goed te verkopen valt. Voor ons bedrijf is het dan ook best fijn om met een aanspreekpunt te maken te hebben, die niet alleen maar langs komt om bollen te verkopen, maar ook onze wensen behartigd.

De kwaliteit van de producten die door FdM geleverd zijn over het algemeen heel goed te noemen. De prijzen van de bollen zijn wel wat hoger dan die van de concurrent, maar tot nu toe is dit voor mij nog niet een reden geweest om meer bollen van de concurrent te kopen, daar de kwaliteit van FdM echt beter is. De levering vindt plaats op het afgesproken tijdstip, of anders wanneer dit afwijkend is word ik daar tijdig van op de hoogte gesteld. Voor wat minder kwaliteitsproducten, moet ik echter naar de concurrenten van FdM gaan, daar deze een scherpere prijs hanteren dan FdM. Vaak valt de kwaliteit nog niet eens tegen, wat het in economisch mindere jaren best wel als een bedreiging voor mijn afname van producten van FdM zou kunnen betekenen.

Zolang FdM de kwaliteit levert die zij nu leveren, als ook de toegevoegde waarde, bijvoorbeeld de preparatie blijven uitvoeren zoals deze nu gedaan wordt, dan hebben zij een succesformule.

Kansen die voor hen in Duitsland liggen zijn, volgens mijn zienswijze, dat dit land een betrouwbaar betalingsmoraal heeft, dat het een markt is waar nog steeds voor goede kwaliteit een markt aanwezig is en dat deze markt heel dicht bij huis is, zowel in afstand als ook in cultuur. Daarentegen is de supermarktconsumptie ook hier in Duitsland aan het groeien, waardoor de betere (zwaardere) kwaliteit een stuk van het marktaandeel aan het verliezen is.

Interview met huidige klant in Duitsland (2)

Dit interview is uitgewerkt door een van de vertegenwoordigers van FdM. De vertegenwoordiger heeft onderwerpen meegekregen waar het interview uit moest bestaan. De uitwerking staat hieronder beschreven.

Het bedrijf heeft hier te maken met een agent (woonachtig is in Duitsland), waardoor het face- to-face contact nog dichterbij is. Deze agent weet goed welke goederen populair zijn in Duitsland, daar hij hier ook consumeert. De agent verkoopt via een catalogus van FdM, waarin naast een breed bestaand assortiment ook elk jaar nieuwigheden te zien zijn, waardoor de keuze zeer uitgebreid is. Komen er na het drukken van een catalogus nog andere producten in aanbod, dan is de agent minder goed op de hoogte van nieuwigheden, tenzij hij continu gevoed wordt met info vanuit FdM. Gebeurt dit echter wat minder, dan zou een concurrent, die ons bedrijf over interessante nieuwigheden zou informeren, ook de kans kunnen krijgen om dit te verkopen. Toch zijn wij wel redelijk aan FdM gebonden, want de agent verkoopt alleen voor FdM, en gezien het brede assortiment van producten die FdM aanbiedt, valt het voor ons (als kleine afnemer) niet mee om voor de producten in deze kwaliteit en verscheidenheid gemakkelijk een andere leverancier te vinden. Wij zijn tevreden met de producten die door FdM geleverd, deze voldoen aan de kwaliteit, aan de leveringscondities en aan de prijsverhouding, prijs/kwaliteit. Wij nemen al vele jaren, (van generatie op generatie) producten af van FdM.

Een nadelig punt vindt men dat het contact met FdM echter door de tussenkomst van de agent over meerdere schijven loopt, waardoor wat vertraging met betrekking tot vragen en evt. miscommunicatie plaats zou kunnen vinden, dat tot dusverre nog gelukkig niet tot ernstige problemen heeft geleid.

De website van FdM en de overige social media, zou hierin nog verbetering in kunnen brengen, mits deze beter worden bijgehouden, zodat wij evt. nieuwigheden, die voor ons interessant zouden kunnen zijn, hierop kunnen vinden.

Ook doet FdM mee aan de introductie van milieuvriendelijk geproduceerde bollen, die ook hier in Duitsland een hot-item zijn. Het zou voor FdM, maar ook voor het gehele bloembollen vak, moeilijk worden, wanneer de overheden van de exportlanden, nog strengere eisen zouden stellen betreffende het aanwezig zijn van residuen van bestrijdingsmiddelen in de producten.

Betreffende dahlia's is FdM de concurrentie een heel stuk voor, daar zij veel goede eigen soorten als enige in hun verkoop voeren, omdat zij op deze soorten het alleenrecht hebben.

Interview met huidige klant in Vietnam (3)

De geïnterviewde is een van de grotere klanten FdM in Vietnam. Het interview vond plaats in Vietnam en is in het Engels gevoerd. De uitwerking daarentegen is beschreven in het Nederlands. Het interview begint direct met de eerste vraag

Interviewer:	Bedankt dat u mij wilt helpen met het interview. Om direct ter zake te komen, wat zijn volgens jou de sterke punten van een bedrijf als FdM?
Respondent:	Ik denk dat FdM in korte tijd best wat naamsbekendheid heeft gekregen in Vietnam. FdM heeft veel mogelijkheden wat betreft laat bestellen, aanpassingen maken in orders. Jullie zijn een flexibel bedrijf.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. Heeft FdM ook zwaktes?
Respondent:	Ik vind de zwakte bij jullie dat maar weinig afgenomen kan worden. Ik zou meer willen bestellen, maar dat laten jullie niet toe.
Interviewer:	Dit natuurlijk vanwege de financiering, dit is voor een bedrijf als FdM moeilijker dan de grote bedrijven, maar dat wist je natuurlijk al. Wat betreft trends als toegevoegde waarde. Denk je dat FdM vooroploopt binnen de markt?
Respondent:	In Europa durf ik het niet te zeggen, in Vietnam vind ik niet dat het bedrijf vooroploopt. Jullie zijn natuurlijk pas twee jaar actief binnen de markt en het is te zien dat andere bedrijven verder zijn dan jullie.
Interviewer:	Ik had het antwoord al verwacht. Je hebt het over bedrijven die voor lopen, over welke bedrijven heb je het dan?
Respondent:	Dan spreek ik over bedrijven als De Jong Lelies, Onings B.V. en nog wat andere bedrijven die verder zijn dan jullie. Zij kunnen daarnaast meer leveren dan dat jullie kunnen.
Interviewer:	Wat zijn kansen, maar ook bedreigingen binnen de Vietnamese markt?
Respondent:	Ik denk dat de kansen liggen bij het betrouwbaar zijn als leverancier. Nog te vaak komen leverancier hun afspraken niet na of is de kwaliteit niet zoals gewenst. Een bedreiging zou kunnen zijn dat de Vietnamese overheid ineens strengere eisen gaat stellen aan de bloembollen, maar dit zie ik niet heel snel gebeuren.
Interviewer:	Duidelijk, bedankt. Wat vind je van onze manier om met een agent te werken?
Respondent:	Ik vind het makkelijk communiceren, de lijnen zijn korter en over het algemeen krijg ik direct antwoord op mijn vragen. Hier heb ik dan ook niks op aan te merken.
Interviewer:	Zijn naast bovenstaande genoemde punten nog andere behoeftes die vervuld dienen te worden door de leverancier?
Respondent:	Ik wil vertrouwen hebben in de handel die gedaan wordt, daarnaast moet de service van hoge kwaliteit zijn en wil ik advies krijgen bij de inkoop van nieuwe producten.
Interviewer:	Bedankt. We zijn aangekomen bij de laatste vraag: wat heeft FdM volgens jou nodig om succesvol te zijn binnen de Vietnamese markt?
Respondent:	Een grotere financiering, waardoor meer geleverd kan worden binnen de Vietnamese markt.
Interviewer:	Bedankt voor je tijd.
Respondent:	Graag gedaan.

Interview met huidige klant in Taiwan (4)

De geïnterviewde is een klant van FdM in Taiwan. Het interview vond plaats in Nederland en is in het Engels gevoerd. De uitwerking daarentegen is beschreven in het Nederlands. Het interview begint direct met de eerste vraag.

Interviewer:	Bedankt voor je tijd. Om gelijk met de deur in huis te vallen. Wat denk je dat de sterke punten van FdM zijn ten opzichte van de concurrentie?
Respondent:	Ik denk dat FdM een praktisch bedrijf is dat graag wil meedenken voor nu en in de toekomst.
Interviewer:	En de zwakke punten?
Respondent:	Ik zou graag meer willen afnemen, echter is dat niet mogelijk. Dit vind ik een groot nadeel.
Interviewer:	Dit heeft voornamelijk te maken met dat wij niet te snel willen groeien in nieuwe markten. Het mag ons niet boven het hoofd groeien en we willen graag goede kwaliteit blijven afleveren.
Respondent:	Ja, dat weet ik.
Interviewer:	Oké, volgende vraag. Neemt FdM deel aan nieuwigheden binnen de Taiwanese markt?
Respondent:	FdM biedt altijd de mogelijkheid om de nieuwste assortiment lelies te leveren. Hier maken wij graag gebruik van. Voordeel daarbij is dat niet meteen grote afnames van verplicht zijn.
Interviewer:	Welke bedrijven zijn voor jou grote concurrenten van FdM?
Respondent:	Ik neem niet alleen bij jullie af, omdat ik dan mijn klanten niet tevreden kan stellen. Daarom neem ik ook af bij bedrijven als Steenvoorden en v.d. Zon Export.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. Wat denk jij dat de kansen zijn binnen de Taiwanese markt?
Respondent:	Jullie hebben een heel uitgebreid assortiment dahlia's. We hebben het er al een keer eerder over gehad, maar ik verwacht dat hier toch wel een flinke vraag naar is. Daarnaast is het een mooie afwisseling voor de lelies, die hier toch al flink worden geleverd.
Interviewer:	Welke mogelijkheden zie jij in de dahlia's?
Respondent:	Na jullie proefzending en inlichting bij onze klanten wil ik volgend jaar een volle zending (volle container) afnemen bij jullie.
Interviewer:	Dat klinkt veel belovend. Verwacht jij dat dahlia's een trend gaan worden in Taiwan?
Respondent:	Ik denk het wel, ik verwacht na de eerste zending, mits de kwaliteit goed is, het jaar daarop nog meer af te kunnen nemen.
Interviewer:	Over welke aantallen spreek je dan?
Respondent:	Mijn klanten groeien flink, zij nemen elk jaar meer lelies af. Ik verwacht dat dit bij de dahlia's ook het geval gaat worden. Houd rekening met een stijging tot drie, misschien vier containers.
Interviewer:	Dat klinkt erg goed. Denk je dat hier ook bedreigingen mee gemoeid zijn?
Respondent:	Zolang de kwaliteit goed is en de dahlia's virusvrij zijn verwacht ik niet dat er bedreigingen zijn. Wanneer dit wel het geval is, zou de overheid zomaar de importvergunning kunnen vernietigen.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. We zullen ervoor zorgen dat dit niet het geval zal zijn. Dan nu de volgende vraag: wat vind je van de manier van distributie?
Respondent:	Ik denk dat wij een goede combinatie zijn. Het contact met jullie verloopt goed en vlot. Daarbij denk ik dat ik voor jullie de geschikte klant ben. Ik heb namelijk zelf een flink aantal klanten die moeilijk te benaderen zijn zonder mij als tussenpersoon.

Interviewer:	Dat is absoluut het geval. Aan welke behoeftes moeten wij blijven voorzien als leverancier van de bloembollen?
Respondent:	Het is voor mij belangrijk dat de communicatie soepel verloopt en dat de kwaliteit van de bloembollen hoog is.
Interviewer:	Bedankt, zijn er nog andere dingen waaraan FdM moet voldoen om bij jullie als succesvol over te komen?
Respondent:	Naar mijn mening niet, jullie moeten zo verder blijven gaan als jullie nu bezig zijn.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoorden en tijd.
Respondent:	Graag gedaan, Jeroen.

Interview met potentiële klant in Duitsland (1)

De geïnterviewde is een potentiële klant voor FdM (inkoper voor een keten van retail goederen) in Duitsland. Het interview vond telefonisch plaats en is in het Engels gevoerd. De uitwerking daarentegen is beschreven in het Nederlands. Het interview begint direct met de eerste vraag.

Interviewer:	Fijn dat ik wat vragen mocht stellen, bedankt daarvoor. Wat moeten sterke punten zijn van FdM wanneer wij jullie bloembollen leveren?
Respondent:	Jullie moeten onderscheiden in de producten. Veel verpakkingen zijn saai en 'oubollig'. Wanneer dit bij jullie niet het geval is, ben ik mogelijk geïnteresseerd in producten van jullie.
Interviewer:	Wat zijn volgens jou ouderwetse verpakkingen?
Respondent:	De verpakkingen met een saaie caper voorop.
Interviewer:	De volgende vraag valt samen met jouw antwoord op de vorige vraag. In hoeverre vind jij het belangrijk dat FdM innoveert en vooruitloopt?
	Heel belangrijk. Ook in tuincentra is te zien dat de producten meegaan met de tijd. Dit verwacht ik ook van mijn leveranciers.
Respondent:	Bij wie neem jij momenteel de bloembollen af?
Interviewer:	Dat houd ik liever privé. Ik wil wel graag van jullie informatie ontvangen over jullie producten.
Respondent:	Dat is mogelijk, ik zal dit via de mail versturen. Ik heb uw e-mailadres.
Interviewer:	Dan nu de volgende vraag: welke positie moet FdM aannemen om leverancier te worden. Hierbij bedoel ik de kwaliteit van de producten en de prijs.
Respondent:	De prijs mag iets bovengemiddeld zijn, maar daar moet de kwaliteit ook naar zijn. Voor een hoge prijs wil ik ook mee kunnen discussiëren over de nieuwe producten.
Interviewer:	Duidelijk, bedankt. Zijn er nog andere behoeftes waar FdM aan moet voldoen?
Respondent:	Mogelijkheden voor ons logo op de verpakkingen zijn voor ons erg belangrijk.
Interviewer:	Bedankt voor je tijd. De informatie zal ik jouw kant opsturen.
Respondent:	Bedankt en veel succes.

Interview met potentiële klant in Turkije (2)

De geïnterviewde is een potentiële klant voor FdM (kweker van verschillende bloembollen) in Turkije. Het interview vond telefonisch plaats en is in het Engels gevoerd. De uitwerking daarentegen is beschreven in het Nederlands. Het interview begint direct met de eerste vraag.

Interviewer:	Fijn dat je tijd wilde vrij maken voor mij. De eerste vraag luidt: wat moeten sterke punten zijn van FdM?
Respondent:	Ik verwacht een grote diversiteit aan soorten. Daarnaast verwacht ik snelle leveringen en snel antwoord op mijn vragen. Daar wil ik dan ook een aanspreekpunt voor hebben.
Interviewer:	Duidelijk, bedankt voor je antwoord. Hoe is dat met de huidige leverancier(s) geregeld?
Respondent:	Daar heb ik niks over te klagen, dit verloopt allemaal naar behoren.
Interviewer:	Oké, dan nu de volgende vraag: moet FdM voldoen aan alle nieuwigheden en vooruitlopen binnen de markt?
Respondent:	Dit vind ik niet per se nodig. Ik verwacht wel dat FdM ook nieuwe soorten blijft inkopen en verkopen.
Interviewer:	Bedankt voor je antwoord. Bij wie koop jij momenteel de bloembollen?
Respondent:	Ik koop momenteel bij vier bedrijven in. Dit omdat ik niet afhankelijk wil zijn van een leverancier. Ik ken dan ook geen importeur in Turkije die maar een vaste leverancier heeft.
Interviewer:	Duidelijk, dit is in de rest van de wereld ook vaak het geval. Mocht FdM een leverancier van jou zijn. Welke positie zouden zij dan binnen de markt moeten hebben?
Respondent:	Dan zou FdM net als mijn andere leveranciers betrouwbaar moeten zijn. Hier staat een prijs tegenover, dat weet ik. Die prijs mag ook wel wat hoger zijn, maar dan verwacht ik ook wel echt de beste kwaliteit en verwacht ik geen slechte leveringen.
Interviewer:	Volledig logisch. De laatste vraag: aan welke behoeftes moet FdM voldoen om een leverancier van jouw bedrijf te kunnen zijn?
Respondent:	Juiste kwaliteit, goede service en duidelijk.
Interviewer:	Bedankt voor je tijd en antwoorden.
Respondent:	Graag gedaan.

Interview met potentiële klant in Duitsland (3)

Dit interview is uitgewerkt door een van de vertegenwoordigers van FdM. De vertegenwoordiger heeft onderwerpen meegekregen waar het interview uit moest bestaan. De uitwerking staat hieronder beschreven. De potentiële klant heeft meerdere tuincentra.

Wij zijn een bedrijf dat voor de allerbeste kwaliteit gaat en daarvoor dan ook het beste product als uitgangsmateriaal wil bemachtigen. FdM zou naar verwachting prima een van leverancier van ons kunnen zijn. Wanneer dit het geval zou zijn, heeft de vertegenwoordiger naast de nodige kennis ook de persoonlijkheid nodig om evt. problemen op te lossen, wij werken per slot van rekening met een natuurproduct en mogen problemen niet uit de weg gaan, maar dit naar beider tevredenheid op te lossen. De vertegenwoordiger moet de taal goed beheersen, zodat er geen misverstanden in de condities van de verkooporders zijn. FdM moet dan een betrouwbare leverancier zijn, die hun afspraken goed nakomen. De prijzen die FdM voor de producten rekenen zijn voor ons goed, maar zeker ten aanzien van hun concurrenten, aan de hoge kant.

Dit willen wij alleen betalen bij een zeer hoge kwaliteitsnorm, die hoger ligt dan die van de concurrentie. Wanneer FdM de prijs iets zou verlagen, dan zit er voor hun best wel de mogelijkheid in, dat zij nog meer aan ons zouden kunnen leveren.

Sommige concurrenten hebben echter eigen soorten, waar zij het alleenrecht om te verkopen hebben, wat FdM niet heeft. Voor deze soorten zijn wij dus aangewezen op deze verkopers, die uiteraard niet alleen deze soorten zonder dat wij ook andere soorten kopen, die FdM verkoopt. De verpakte bloembollen zijn ook meer gevoelig voor concurrentie dan bijvoorbeeld losse tulpen. Dit heeft te maken met dat de losse bloembollen vaak kostbare bewaring hebben en de bedrijven hier veel op concurreren.

Voor ons als klant is van grootste belang, dat de producten op de afgesproken tijdstip en in de overeengekomen condities geleverd worden. Wanneer FdM hier goed in is en wij goed overweg kunnen met de vertegenwoordiger, die altijd bereikbaar is en met antwoorden niet lang op zich laat wachten, zijn er zeker mogelijkheden.

Interview met potentiële klant in Duitsland (4)

Dit interview is uitgewerkt door een van de vertegenwoordigers van FdM. De vertegenwoordiger heeft onderwerpen meegekregen waar het interview uit moest bestaan. De uitwerking staat hieronder beschreven. Ook deze potentiële klant heeft meerdere tuincentra.

Wat de sterke punten voor Fred. de Meulder (FdM) moeten zijn?

Dit ligt naar mijn mening geheel aan de klantvriendelijkheid. Hetgeen wat geleverd wordt is uiteraard een natuurproduct. Maakt niet uit met welk bedrijf je te maken hebt, dit gaat overal ter wereld zo nu en dan fout. Maar de eigenlijke vraag is dan hoe dit opgelost wordt. Ik vind dat het netjes afhandelen van dit soort problemen een van de belangrijkste punten is voor Fred. de Meulder. Tevens er natuurlijk wel van uitgaande dat het gros wat geleverd wordt dan ook daadwerkelijk wel goed afgeleverde kwaliteit betreft.

De trends waaraan FdM moet voldoen om mij als klant te winnen?

Bollenproducten zijn niet extreem gevoelig voor trends. Hetgeen wat tegenwoordig leuk wordt gevonden zijn de mixpakketjes van verschillende soorten bij elkaar, wat leuk is om te leveren aan afnemers. Zoals ik al had gezien leveren jullie dat, dus is de trend naar mijn mening al voldoende.

De bloembollen worden op dit moment afgenomen bij?

Wij zijn momenteel zoekende naar een nieuwe leverancier. De oude is er onlangs mee opgehouden en wij hebben nog te weinig tijd gehad om een nieuwe en betrouwbare leverancier te vinden.

Welke positie moet FdM aannemen?

Heel eerlijk gezegd weet ik hier niet zo goed antwoord op te geven wat jullie voor positie op de markt moeten aannemen om leverancier van ons te worden. Jullie zijn op dit moment een van de grotere exporteurs van het land en is er een zeer groot deel van mijn interesse in jullie bedrijf. Europees gezien gaat het dus goed positioneel gezien. Misschien zouden jullie natuurlijk wereldwijd nog sterker kunnen positioneren, maar dat laat ik geheel aan jullie over (gesproken met een knipoog).

De behoeftes die FdM dient te vervullen gaan zoals ik al eerder had gezegd vooral uit naar de kwaliteit die geleverd zal worden. Dit kan uiteraard niet altijd goed gaan en zal het bij mij ook zeer belangrijk worden gevonden hoe dit opgelost wordt. Zijn jullie bereidt om hiervoor te komen met goede oplossingen of laten jullie dit volledig aan de klant over? Desalniettemin vind ik het gewoon heel belangrijk hoe er gedaan zal worden naar de klant. Ongeacht de grootte van het bedrijf. Ik ben altijd zeer van handel op de gezellige manier. Wordt er goed met beide partijen omgegaan ben ik al zeer snel tevreden, mits er natuurlijk ook kwaliteit geleverd wordt.

Bijlage 12. Gebruikte modellen

Bijlage 12.1 Waardestrategieën

Het model is ontwikkeld door Treacy & Wiersema en kent drie waardes. Een bedrijf moet bij het betreden van een markt in tenminste een van deze drie waardes excelleren. Mocht het lukken om in twee van deze waardes te excelleren wordt dit gekenmerkt door het begrip: *'master of two'*. De drie waardes zijn als volgt:

Operational excellence

Deze strategie beoogt het zo gunstig mogelijk omgaan met de processen, waardoor de product en/of dienst voor een lage prijs geleverd wordt. Om dit te realiseren zijn kennis, sterke standaardisatie en een goede beheersing van de processen nodig. Hiervoor is goed opgeleid personeel nodig, die continu bezig zijn met besparing op kosten, tijd en het verkleinen van verspilling.

Product leadership

De strategie 'product leadership' staat bekend vanwege de innovatieve producten en/of diensten. Het volgen en inspelen op deze trends is dan ook een belangrijk item voor het management. Het onderscheiden van de concurrentie vindt plaats door middel van betere, modernere of mooiere producten en/of diensten te leveren dan de concurrentie.

Customer intimacy

Wanneer gekozen wordt voor customer intimacy moet een goede relatie worden opgebouwd met de klanten, bedrijven die deze strategie hanteren kiezen altijd voor langdurige relaties met de klant. In plaats van producten aanbieden en kijken naar de vraag van de klanten, gaat het bij deze strategie om het aanbod aan te passen naar de wensen van de klant. Dienstverlening is dus essentieel bij customer intimacy. (Treacy & Wiersema, 1993)



(Figuur Bij.10: Waardestrategieën)

Waarom dit model?

Het model gaat per land een weergave maken op welke strategie FdM zich moet focussen om een belangrijke leverancier te kunnen zijn. Wanneer een concurrent van FdM een lage prijs hanteert, kan FdM zich richten op bijvoorbeeld een goede relatie met de klant. Het model gaat gebruikt worden bij de implementatie en wordt gebruikt om de juiste positionering te kiezen voor FdM.

Bijlage 12.2 Culturele dimensies van Hofstede

Geert Hofstede is vanaf 1970 begonnen met het analyseren van culturen in 76 landen op basis van vijf dimensies. Per land wordt een score gegeven voor elk van deze vijf dimensies. De score heeft een waarde tussen 1 en 100. Hoe hoger de score, hoe meer de dimensie van belang is binnen de cultuur. De score van deze dimensies is gebaseerd op meer dan 1000 interviews en bekeken uit de verschillende invalshoeken van de desbetreffende cultuur. De vijf dimensies zijn hieronder toegelicht. (Hofstede G. , 1983)

Machtsafstand

Bij deze dimensie staan kleine machtsafstand en grote machtsafstand tegenover elkaar. Bij een hoge score wordt een grote ongelijkheid gemeten en dus ongelijkheid binnen de samenleving bestaat. Kort samengevat komt dit neer op weinig respect, veel gezag en een duidelijke hiërarchie. Vaak komt dit voor in Aziatische landen.

Individualistisch ↔ collectivistisch

Een hoge score betekent dat de cultuur individualistisch is, kenmerken hiervan zijn: behoefte aan vrijheid en een hoge verantwoordelijkheid. Bij een lage score is een cultuur collectivistisch, daar is sprake van een hoge mate van loyaliteit en respect.

Mannelijkheid ↔ vrouwelijkheid

Bij deze dimensie wordt gekeken naar de mate waarin een cultuur mannelijk of vrouwelijk is. Bij een hoge score is een duidelijk onderscheid tussen mannen en vrouwen en hun beroepen. Dit is in Aziatische landen meer het geval dan in Europese landen. In een land als Nederland wordt een lage score gemeten, vrouwen die hier mannenberoepen doen en andersom.

Lage onzekerheid ↔ hoge onzekerheid

In een cultuur met veel onzekerheid bestaat de angst voor onzekere situaties, deze angst wordt meestal ingedamd door middel van regels. Bij deze dimensie hoort dan ook een hoge score. Wanneer een land een lage score scoort, betekent dit dat de cultuur wordt gekenmerkt door informaliteit, veranderingen en risico's.

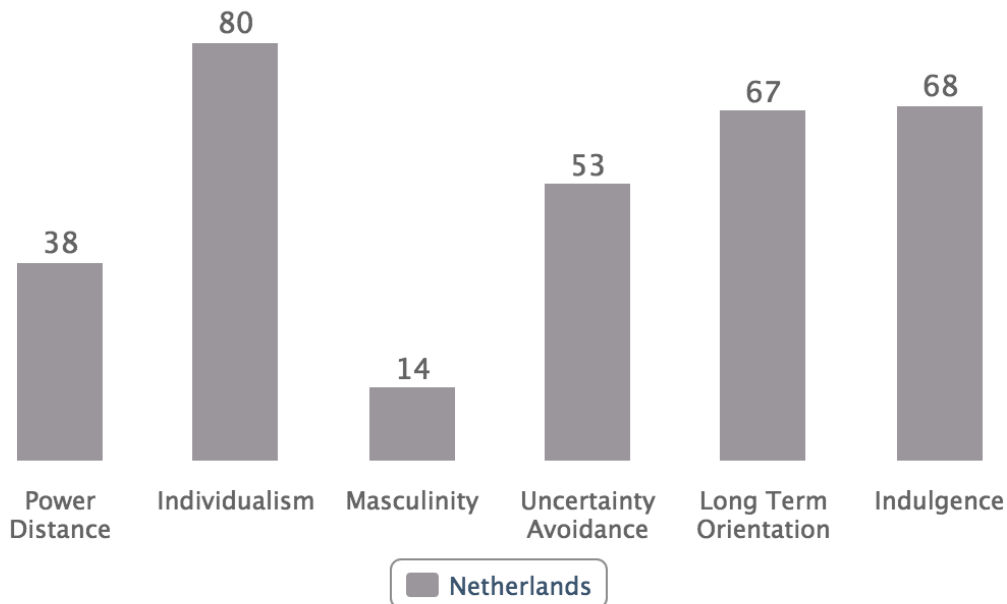
Korte termijn focus ↔ lange termijn focus

Bij deze dimensies wordt een onderscheid gemaakt op basis van samenlevingswaarden. Aan een hoge score zijn traditionele waarden verbonden. Gezag van ouderen, familie is bouwsteen en het belang van goede educatie. Deze kenmerken zijn vooral verbonden aan Aziatische landen. Bij een lage score, die vooral in West-Europa wordt waargenomen staan creativiteit en individualisme hoog in het vaandel. (Vliet, Culturele dimensies Hofstede, 2013) (Hofstede G. , Z.D.)

Waarom dit model?

De keuze op dit model is gevallen vanwege de analyse in diverse landen. Omdat gekeken wordt naar groeiende markten, waar onderzoek gedaan wordt naar de interesse van bloembollen, is het van belang de culturele waarden van het land te leren kennen. Zaken kunnen namelijk pas gedaan worden wanneer er respect is voor de (culturele) waarden van de inkopende partij. Zo zal een klant in Turkije anders worden benaderd dan een klant uit Duitsland. Het model is daarentegen niet gebruikt, dit heeft te maken met dat FdM al jaren actief is in Duitsland en de Taiwanese importeur goed kent. Er hoeft dus geen analyse gemaakt te worden van de gewoonten binnen de landen.

Netherlands



(Figuur Bij.11: Voorbeeld van analyse Hofstede)

Bijlage 12.3 The value chain

Vertaald naar het Nederlands: 'de waardeketen'. Dit model is een concept voor het managen van een bedrijf, bedacht door Michael Porter in 1985. 'The value chain' analyseert de negatieve en positieve activiteiten van het bedrijf, om zodoende een voordeel te realiseren ten opzichte van de concurrentie en de winst te vergroten. (Kaplinsky & Morris, 2000) (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012)

Afdelingen en activiteiten worden niet los gezien, maar als een deel van een groter geheel. Op deze manier kunnen winst- en verliesposten in kaart worden gebracht. De afdelingen zijn hieronder beschreven:

Inbound logistics

Het ontvangen van de goederen en de interne logistiek die hierbij van toepassing is. De relatie met leveranciers is van belang voor het realiseren van waarde bij deze activiteit.

Operations

Waarde toevoegen aan de producten om deze producten klaar te maken voor verkoop. Deze activiteit is van groot belang voor het creëren van waarden.

Outbound logistics

Het leveren van product en/of dienst aan de klant. Belangrijke aspecten zijn de interne en externe distributie.

Marketing and sales

Dit zijn de activiteiten die zorgen voor het beheren van klanten en het in de markt zetten van product en/of dienst. Dit is een belangrijke activiteit om te onderscheiden van de concurrentie.

Service

De activiteiten die belangrijk zijn bij een relatie met de klant, de waarde van product en/of dienst blijft op deze manier behouden.

Naast de hoofdactiviteiten, bestaat dit model ook uit ondersteunende activiteiten, als: firm infrastructure, HRM, technology development en procurement. Deze activiteiten worden hieronder beschreven:

Firm Structure

In het Nederlands omschreven als de organisatiestructuur. Voorbeeld hierbij is de administratie, de ICT-afdeling of het financieel management. Deze afdelingen kunnen intern waarden toevoegen die zorgen voor meer winst.

HRM

De HRM-afdeling zorgt voor de ontwikkeling en tevredenheid van het personeel. Tevreden personeel weet vervolgens de klant beter te bedienen, waardoor ook de HRM-afdeling zorgt voor de toevoeging van waarden voor het bedrijf.

Technology development

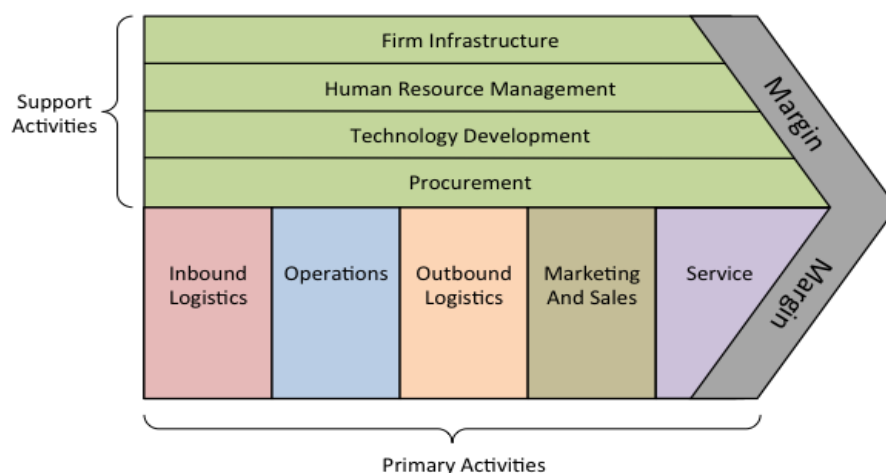
Deze ondersteunende activiteit ontwikkelt producten en/of diensten, denk hierbij aan IT en technische ontwikkelingen, zodoende kan het bedrijf innoveren.

Procurement

De ondersteunde activiteit die betrokken is bij de inkoop binnen het bedrijf.
(Vliet, Value Chain Porter, 2013) (Barnes, 2001)

Waarom dit model?

Om een goede positie in te nemen binnen een nieuwe markt, moet FdM intern alles op orde hebben. Wanneer alles goed op elkaar is afgericht kan zodoende een concurrentievoordeel ontstaan en is het mogelijk om een strategie te kiezen die sterk past bij de waarden van het bedrijf. Dit model wordt gebruikt voor de analyse en daarbij duidelijkheid te geven in positieve en negatieve aspecten binnen FdM.



(Figuur Bij.12: the value chain)

Bijlage 12.4 SDP-model

De naam van het model verklapt eigenlijk al de drie stappen van het model. De drie letters staan voor de volgende woorden: segmentatie, doelgroep en positionering. Het is belangrijk om via deze volgorde keuzes aan te houden, om zodoende door middel van een schematisch overzicht de juiste klantgerichte benadering te kunnen kiezen en dus belangrijke waarde(n) toe te voegen aan het product en/of dienst. (Mulwijk, SDP-model, Z.D.)

Segmentatie

Bij het segmenteren in de B2B-markt zijn de volgende onderwerpen van belang:

- Demografie: de samenstelling van het bedrijf
- Gebruik: de producten, omzet en afnames
- Inkoopbenadering: de DMU en de PSU
- Persoonlijk aspect: de relatie

Doelmarkt

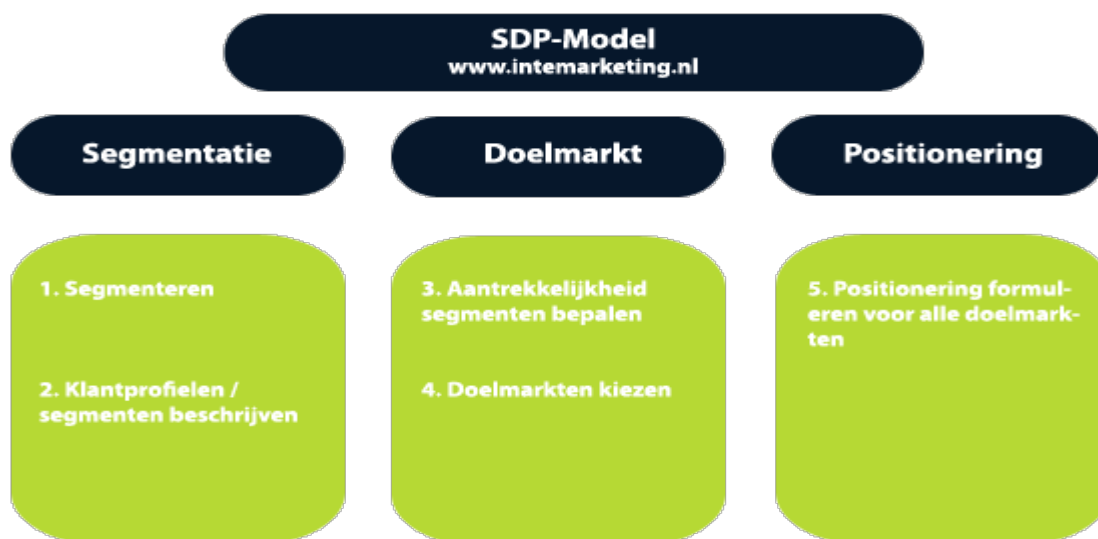
Wanneer de markt is onderverdeeld in segmenten, moet gekeken worden naar de interessante segmenten. Om een goede indicatie te krijgen van elk segment moeten criteria worden opgesteld. Criteria om de potentie te meten zijn: omvang, bereikbaarheid en de toepasbaarheid van het segment. Door antwoord te geven op basis van deze onderwerpen is het mogelijk te meten hoe interessant het segment voor het bedrijf is.

Positionering

Na de doelmarkt uit te hebben gewerkt kan gekeken worden naar het segment waar het bedrijf op moet focussen. Dit om vervolgens een juiste positionering te kiezen binnen het segment. Deze positionering richt zich op eigenschappen als imago of identiteit, om zodoende voor de juiste eigenschappen binnen het segment te kiezen. Wanneer dit juist uitgevoerd wordt, kan dit zorgen voor een concurrentievoordeel. (Marketingmodellen, 2013)

Waarom dit model?

Om concurrentievoordeel op te doen ten opzichte van de concurrentie moet de markt goed geanalyseerd worden en moeten de juiste keuzes gemaakt worden. Dit kan met behulp van het SDP-model. Zodoende wordt de markt duidelijk in kaart gebracht en zijn de gemaakte keuzes te verantwoorden. Het model wordt gebruikt om een keuze te maken binnen de implementatie om de juiste positie te kiezen binnen een markt.



(Figuur Bij.13: SDP model)

Bijlage 12.5 Business Canvas Model

Het 'business canvas model' is ontworpen door Alex Osterwalder om een duidelijk overzicht te maken door middel van negen aspecten. Deze negen aspecten zijn hieronder beschreven.

1. Customer Segments

Bij de eerste bouwsteen wordt een keuze gemaakt qua doelgroep. Deze doelgroep wordt vervolgens in kaart gebracht en maakt duidelijk welke klanten bediend moeten worden. Deze doelgroep kan gekozen worden aan de hand van het SDP-model.

2. Value Proposition

Hierin moet beschreven wat de toegevoegde waarde is van het product en wat het onderscheid maakt ten opzichte van de concurrentie. Denk hierbij aan een van de waardestrategieën. FdM zou hierbij onderscheidend kunnen zijn in bijvoorbeeld de relatie met de klant.

3. Customer Relationship

Het contact met de klanten. Deze klanten kunnen onderverdeeld worden in het rendement, waardoor diverse groepen ontstaan. Het investeren in een goede relatie met de klant is belangrijk bij deze bouwsteen.

4. Channels

Bij dit aspect komen de kanalen met de klanten in beeld. Hoe wordt de klant bereikt qua distributie en qua marketing. Voor FdM is dit bij de distributie mogelijk met behulp van direct contact, agentschap of importeurs.

5. Revenue Streams

Waar komen de inkomsten vandaan? Dit nu en in de toekomst. Het is dus eigenlijk een klein verdienmodel met het aantal klanten, de omzet en de winst.

6. Key Resources

Welke bedrijfsmiddelen zijn belangrijk om de waardepropositie te bereiken. Dit kan zowel kennis, als een product zijn. Investerings hierin zijn belangrijk.

7. Key Activities

Welke kernactiviteiten worden gerealiseerd door het bedrijf? Hierin is de toegevoegde waarde en de kwaliteit van groot belang. Op deze manier is namelijk de positie ten opzichte van de concurrenten te uiten.

8. Partners

De samenwerking met andere bedrijven om zodoende beter te zijn dan de concurrentie. Welke bedrijven of personen kunnen zorgen voor extra afname of expertise? Het gebruik van partners kan zorgen voor meer succes zowel intern als extern.

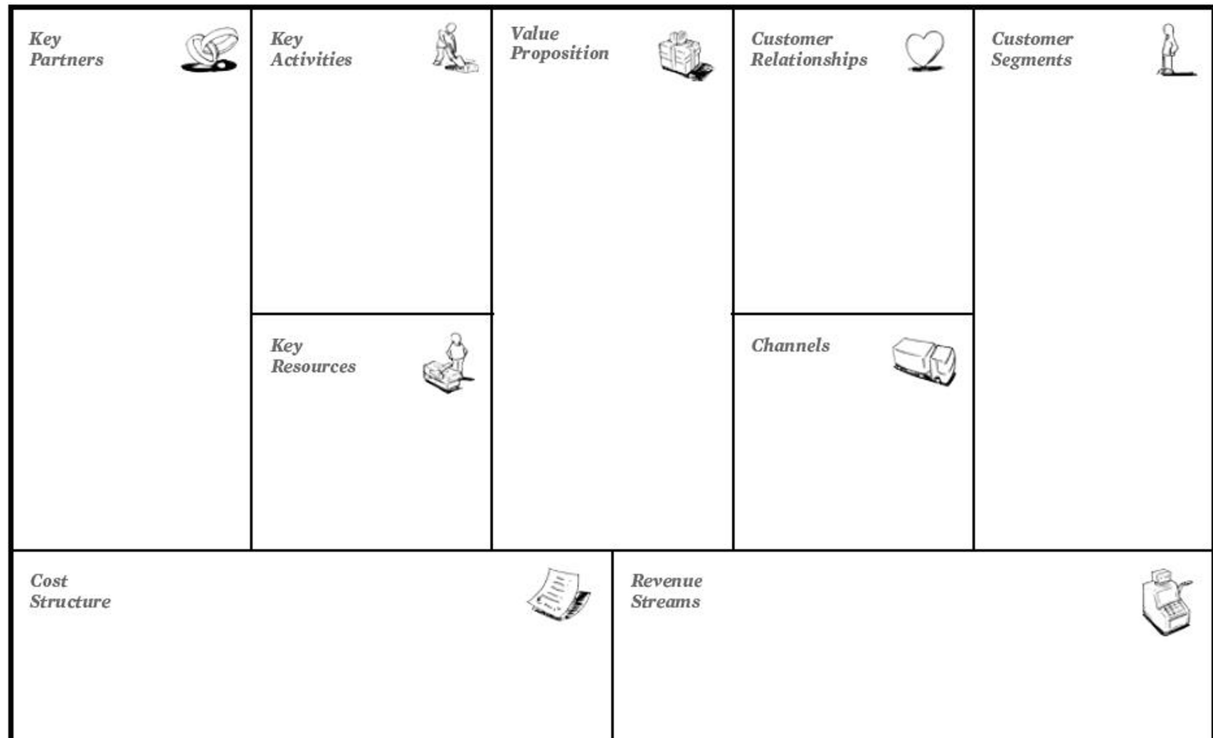
9. Cost Structure

De kostenstructuur van het bedrijf. Deze bouwsteen wordt als laatste ingevuld. Zodoende kunnen alle kosten op een rijtje gezet worden en kan gekeken worden naar kostenbesparingen of schaalvoordelen.

(Ik ga starten, Z.D.)

Waarom dit model?

Dit model geeft zowel interne als externe aspecten van het bedrijf aan om zodoende een duidelijk beeld te schetsen in waar het bedrijf goed in is en wat er verbeterd kan worden. Dit model kan gebruikt worden voor het opstarten van een bedrijf, maar ook voor de keuze van nieuwe markten. Het model wordt gebruikt in de implementatie om de implementatie vloeiend te laten verlopen.



(Figuur Bij.14: Business Canvas Model)

Bijlage 12.6 Vijfkrachtenmodel Porter

Het vijfkrachtenmodel van Porter gaat gebruikt worden in het hoofdstuk 'concurrentieanalyse'. Zoals de naam al doet vermoeden, is het model ontworpen door Michael Porter. Het model is bedoeld om een bedrijfstak goed te kunnen analyseren. Hierbij wordt gekeken naar de volgende aspecten:

- Nieuwe toetreders
- Afnemers
- Leveranciers
- Substituten
- Huidige leveranciers

(Muilwijk, Porter vijfkrachtenmodel, Z.D.)

Nieuwe toetreders

Bij nieuwe toetreders wordt gekeken hoe groot het risico is dat nieuwe toetreders hun producten en diensten kunnen verkopen in de markt waar het bedrijf zelf ook actief is.

Afnemers

Bij dit aspect wordt gekeken naar de macht die de afnemers hebben, maar ook naar het aantal afnemers, de afhankelijkheid van de afnemers en hoe moeilijk het is om over te stappen naar een andere leverancier vanuit de afnemer.

Leveranciers

Naast de afnemers en concurrenten, zijn ook de leveranciers van groot belang. Is het mogelijk om gemakkelijk van leverancier over te stappen? Hoe afhankelijk is het bedrijf van de leveranciers en andersom?

Substituten

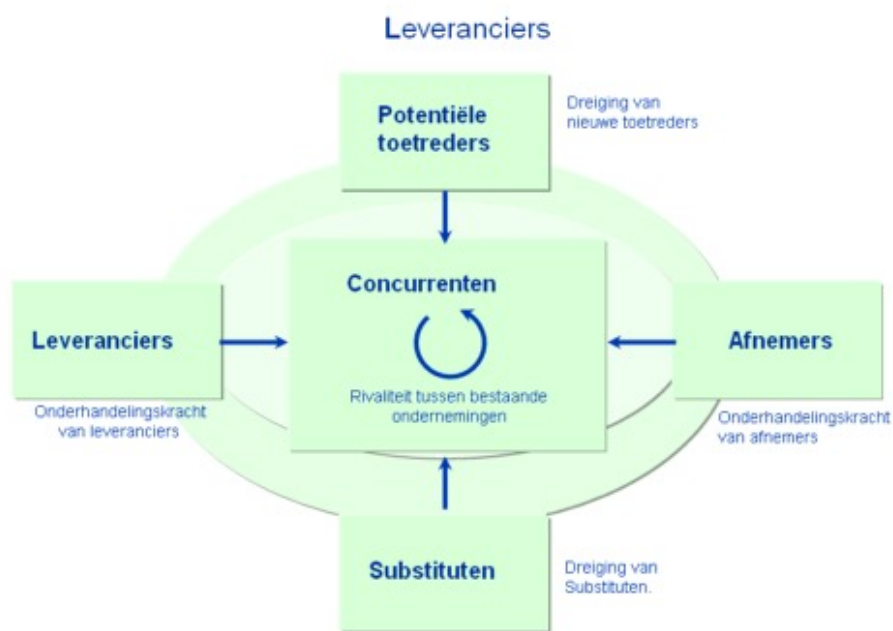
Substituten kunnen zorgen voor veranderingen binnen de markt qua vraag. Daarom is het belangrijk om te kijken naar mogelijke substituten en de prijs/kwaliteitsverhouding van deze producten ten opzichte van het product dat binnen de markt verkocht wordt.

Huidige leveranciers

Welke huidige leveranciers opereren momenteel op de markt? Hoeveel concurrenten zijn er aanwezig? Is er een heftige concurrentiestrijd gaande?

Waarom dit model?

Dit model is behalve goed toe te passen om te kijken naar de winstgevendheid binnen de bedrijfstak, ook goed toe te passen op de concurrentieanalyse. Hiervoor zal het model dan ook gebruikt worden.



(Figuur Bij.15: Vijfkrachtenmodel van Porter)

Bibliografie

Alles over bloembollen. (Z.D.). *Bloembollenexport*. Opgeroepen op 26 Februari, 2016, van Alles over bloembollen:

<http://www.allesoverbloembollen.nl/educatie/beroepsonderwijs/bloembollensector-2/bloembollen-export/>

Anthos. (Z.D.). *Overige landen*. Opgeroepen op mei 8, 2016, van Anthos:

<http://www.anthos.org/overige-landen>

Anthos. (Z.D.). *Suppliers*. Opgeroepen op april 28, 2016, van Anthos:

<http://www.anthos.org/suppliers>

Archdaily. (2014, maart 10). *Taipei Flower Wholesale Market, Taiwan International Flower Trade Center Large site for cut flowers market*. / H.P. Chueh Architects & Planners.

Opgeroepen op mei 17, 2016, van Archdaily: <http://www.archdaily.com/484063/taipei-flower-wholesale-market-taiwan-international-flower-trade-center-large-site-for-cut-flowers-market-h-p-chueh-architects-and-planners>

Barnes, D. (2001). *Understanding business: processes*. Londen: Routledge.

Benschop, M., Kamenetsky, R., Nard, M. L., Okubo, H., & Hertogh, A. d. (2010).

Horticultural Reviews volume 36. In M. Benschop, R. Kamenetsky, M. L. Nard, H. Okubo, & A. d. Hertogh, *Horticultural Reviews volume 36* (J. Janick, Vert., pp. 1-41). Hoboken, New Jersey, U.S.A.: Wiley-Blackwell.

CBS. (2016, juni 10). *Goederensoorten naar EU, Niet EU; natuur, voeding en tabak*.

Opgeroepen op mei 17, 2016, van CBS:

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81260NED&D1=2&D2=1330-1334&D3=a&D4=90&HDR=T,G2&STB=G1,G3&VW=T>

CBS. (2015, augustus 31). *Goederensoorten naar land; natuur, voeding en tabak*.

Opgeroepen op mei 18, 2016, van Centraal Bureau voor de Statistiek:

<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81267NED&D1=0&D2=1323-1371&D3=225&D4=2-6&HDR=T%2cG3&STB=G1%2cG2&VW=T>

CNB. (Z.D.). *Bemiddeling*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van CNB:

<http://cnb.nl/NL/Paginas/Bemiddeling.aspx>

De Wit transport. (Z.D.). *Transport, Op- en Overslag*. Opgeroepen op april 18, 2016, van De Wit transport:

<http://www.dewittransport.nl/>

Denkers B.V. (Z.D.). *Export*. Opgeroepen op mei 18, 2016, van Denkers B.V.:

<http://www.denkersbv.nl/export>

FBT bemiddeling. (Z.D.). *Homepage*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van FBT tuinbouw:

<http://www.fbtuinbouw.nl/>

Fred. de Meulder Export B.V. (Z.D.). *About us*. Opgeroepen op februari 19, 2016, van Fred.

de Meulder Export B.V.: <http://www.demeulderonline.nl/WP/about>

- Fred. de Meulder Export B.V. (2016, mei 8). Facturen 2013, 2014 en 2015. Hillegom.
- Handelsdaten. (2013). *Gartencenter und blumenfachhandel*. Opgeroepen op mei 18, 2016, van Handelsdaten: <http://www.handelsdaten.de/branchen/gartencenter-und-blumenfachhandel>
- Heemskerk, M. (2015, Mei). Markt development Turkey.
- Hobaho. (Z.D.). *Bemiddelen*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van Hobaho: <http://www.hobaho.nl/Bemiddelen>
- Hofstede, G. (Z.D.). *Geert Hofstede*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van The Hofstede centre: <http://geert-hofstede.com/geert-hofstede.html>
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. (G. Hofstede, Red.) *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- IGH B.V. (Z.D.). *Homepage*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van IGH B.V.: <http://www.ighbv.nl/>
- Ik ga starten. (Z.D.). *de 9 bouwstenen van een business model canvas*. Opgeroepen op maart 20, 2016, van ik ga starten: <https://www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan/ondernemingsplan-voorbeelden/de-9-bouwstenen-van-het-business-model-canvas>
- Inpakbedrijf van der Vlis. (Z.D.). *Over inpakbedrijf van der Vlis*. Opgeroepen op mei 28, 2016, van Inpakbedrijf van der Vlis: <http://www.inpakbedrijfvandervlis.nl/over-inpakbedrijf-van-der-vlis.html>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000, september). *A handbook for value chain research*. Opgeroepen op maart 18, 2016, van Prism: <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- Loonwijzer. (Z.D.). *Salarischeck*. Opgeroepen op mei 18, 2016, van Loonwijzer: <http://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=33229900000008>
- Marketingmodellen. (2013, november 1). *SDP-model*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van Marketingmodellen: <http://www.marketingmodellen.com/sdp-model/>
- Muilwijk, E. (Z.D.). *Porter vijfkrachtenmodel*. Opgeroepen op april 16, 2016, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
- Muilwijk, E. (Z.D.). *SDP-model*. Opgeroepen op Maart 5, 2016, van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/sdp-model>
- nghipvulogistics. (Z.D.). *Incoterms 2010*. Opgeroepen op mei 29, 2016, van Nghiepvu Logistics: <http://nghipvulogistics.blogspot.nl/2014/03/cac-ieu-kien-cua-incoterms-2010.html>
- Porter, M. (Z.D.). *How competitive forces shape strategy*. Opgeroepen op mei 28, 2016, van Faculty bcit business: <http://faculty.bcitbusiness.ca/KevinW/4800/porter79.pdf>

Rabobank. (Z.D.). *Bloembollenteelt*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van Rabobank cijfers & trends:
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Bloembollenteelt>

Reijerkerk, B. (2016, april 14). DGA. (J. Alkemade, Interviewer)

Rjksdienst voor ondernemend Nederland. (Z.D.). *Marktktenmerken Taiwan*. Opgeroepen op mei 26, 2016, van Rjksdienst voor ondernemend Nederland:
<http://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/taiwan/marktktenmerken>

Schrama, R. (2016, april 17). DGA. (J. Alkemade, Interviewer)

Stapper, C. (2012, Mei 12). *Mintzberg Organisatiestructuren / modellen*. Opgeroepen op Maart 23, 2015, van Expand: <http://www.expand.nl/hr-weblog/mintzberg-organisatiestructuren---modellen>

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993, januari). *Customer intimacy and other value disciplines*. Opgeroepen op januari 26, 2016, van itirelengmicro:
<http://itirelengmicro.co.za/Customer%20Intimacy.pdf>

Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012, september 8). *Business model innovation in entrepreneurship*. Opgeroepen op maart 7, 2016, van Springer Link:
<http://link.springer.com/article/10.1007/s11365-012-0234-3>

Twinpack B.V. (Z.D.). *Consumentenverpakkingen*. Opgeroepen op mei 25, 2016, van Twinpack B.V.: <http://www.twinpack.nl/Consumentverpakkingen.htm>

van dooren transport. (Z.D.). *Bloembollentransport*. Opgeroepen op mei 17, 2016, van van Dooren: <http://www.vandooren.nl/bloembollentransport.html>

Via Roma. (Z.D.). *Home*. Opgeroepen op mei 1, 2016, van Via Roma:
<http://www.viaroma.nl/>

Vliet, V. v. (2013, december 9). *Culturele dimensies Hofstede*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/organisatie/culturele-dimensies-hofstede/>

Vliet, V. v. (2013, december 8). *Value Chain Porter*. Opgeroepen op februari 26, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/value-chain-porter/>