

Johannesburg

City of Gold?



*Afstudeeropdracht
in opdracht van Vegmoflora (PTY) Ltd. Durban,
Zuid-Afrika*

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat als eindproduct geldt van onze afstudeeropdracht. De afstudeeropdracht is uitgevoerd in opdracht van Vegmoflora (PTY) Ltd. te Durban, Zuid-Afrika. De afstudeeropdracht is het laatste onderdeel van het curriculum van het vierde en laatste jaar van de opleiding Management, Economie en Recht (MER).

Gauteng betekent in het seSotho 'Place of Gold'. Johannesburg staat bekend als 'City of Gold'. In dit rapport wordt ingegaan op de vraag of Johannesburg ook een 'City of Gold' kan zijn voor Vegmoflora.

Langs deze weg willen wij de heer G. van Egmond, mevrouw Y. Bright, de heer D.P. van Egmond, en de heer F.M. de Poorter hartelijk danken voor de begeleiding en het verstrekken van informatie.

Wij nodigen u van harte uit tot het lezen van dit rapport.

's-Gravenhage, 24 juni 2004.

Arjan van Delft
Leendert van der Plas

Inhoudsopgave

Contactgegevens.....	5
Inleiding.....	6
Samenvatting.....	7
Hoofdstuk 1 Interne analyse.....	8
§ 1.1 Organisatiestructuur.....	8
§ 1.2 Versterken marktpositie.....	9
§ 1.3 Uitbreiding Vegmoflora in Johannesburg.....	10
§ 1.4 Bedrijfsconcept.....	11
§ 1.5 Werving personeel.....	16
Hoofdstuk 2 Externe analyse.....	18
§ 2.1 Zuid-Afrika algemeen.....	18
§ 2.2 Sierteeltsector in Zuid-Afrika.....	20
§ 2.3 Concurrentie.....	20
§ 2.4 Handel en distributie.....	21
§ 2.5 Aandachtspunten bij het werven van personeel.....	22
Hoofdstuk 3 SWOT analyse, segmentatie en positionering.....	23
§ 3.1 SWOT analyse.....	23
§ 3.2 Doelgroepbeschrijving.....	25
§ 3.2 Marketing mix.....	26
Hoofdstuk 4 Financiën.....	27
§ 4.1 Begroting.....	27
§ 4.2 Financiering.....	33
Conclusies.....	34
Aanbevelingen.....	36
Literatuurlijst.....	38
 Bijlagen:	
Enquête onder potentiële klanten in Gauteng	2
Enquête onder huidige klanten.....	4
Black Economic Empowerment.....	10
Vacaturesites.....	11

Contactgegevens

Opdrachtgever

Naam organisatie:	Vegmoflora (PTY) Ltd.
Adres:	15 Anthurium Place, Springfield Park
Postcode en woonplaats:	4034 Durban, Zuid-Afrika
Naam opdrachtgever:	Dhr. G. van Egmond
Telefoonnummer Vegmoflora:	0027 315749380
Telefoonnummer mobiel:	0027 834415121
E-mail adres:	gerard@vegmo-flora.co.za

Begeleidend docent

Naam:	Dhr. drs. F.M. de Poorter
Telefoonnummer:	070 4457977
E-mail adres:	F.M.dePoorter@hhs.nl

Opdrachtnemers

Naam:	A.C. van Delft
Voornaam:	Arjan
Opleiding:	Management, Economie en Recht
Studentnummer:	20008750
Klas:	4-MER-3
Adres:	Evertsenstraat 23
Postcode en woonplaats:	2231 RA Rijnsburg
Telefoonnummer:	071 4023220
Telefoonnummer mobiel:	06 24883016
E-mail adres:	ravandelft@hotmail.com

Naam:	L. van der Plas
Voornaam:	Leendert
Opleiding:	Management, Economie en Recht
Studentnummer:	20007600
Klas:	4-MER-3
Adres:	Jan Tooropstraat 20
Postcode en woonplaats:	2225 XV Katwijk
Telefoonnummer:	071 4075318
Telefoonnummer mobiel:	06 24130763
E-mail adres:	leendertvanderplas@hotmail.com

Inleiding

In de eerste helft van 2004 hebben wij, twee MER studenten aan de Haagse Hogeschool, in opdracht van Vegmoflora (PTY) Ltd. een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden voor het openen van een tweede vestiging. Vegmoflora is een bloemengroothandel uit Durban en heeft een groot marktaandeel in de provincie Kwazulu-Natal.

Dit rapport geeft antwoord op de probleemstelling:

Is uitbreiding van Vegmoflora, in de vorm van het openen van een tweede vestiging, haalbaar?

Subprobleemstellingen:

Is er behoefte aan een nieuwe onderneming in de beoogde plaats van vestiging?

Hoe kan personeel worden ingepast in de eventuele nieuwe vestiging?

Hoe ziet het financiële plan voor een nieuwe vestiging er uit?

Achtereenvolgens worden de volgende onderwerpen beschreven:

Hoofdstuk 1 beschrijft de interne analyse van Vegmoflora. In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op de organisatiestructuur, de vraag waarom het gewenst is de marktpositie te versterken, de plaats van vestiging, de uitkomsten van het onderzoek naar het succes van het bedrijfsconcept in Johannesburg en op de werving van het personeel.

Hoofdstuk 2 zet de aspecten binnen de externe analyse uiteen. Deze aspecten betreffen een algemene beschrijving van Zuid-Afrika en de sierteeltsector in het land en gaat verder in op de concurrentie, de handel en distributie en ten slotte de aandachtspunten bij het werven van personeel.

In hoofdstuk 3 wordt de SWOT analyse gegeven en van daaruit worden de belangrijkste strategieën beschreven. In de paragraaf 'doelgroepbeschrijving' wordt de markt in verschillende segmenten verdeeld. Ten slotte wordt beschreven hoe met behulp van de vier p's een gewenste positionering behaald kan worden.

In hoofdstuk 4 wordt het financiële plan voor de nieuwe vestiging gegeven en wordt kort ingegaan op de manieren van financiering.

Daarna worden de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek gegeven.

Aan de hand van de conclusies kan de directie van Vegmoflora een besluit nemen met betrekking tot het wel of niet openen van een tweede vestiging. De aanbevelingen die we geven dienen als advies voor het management. Dit rapport is derhalve geschreven voor het management van Vegmoflora.

Samenvatting

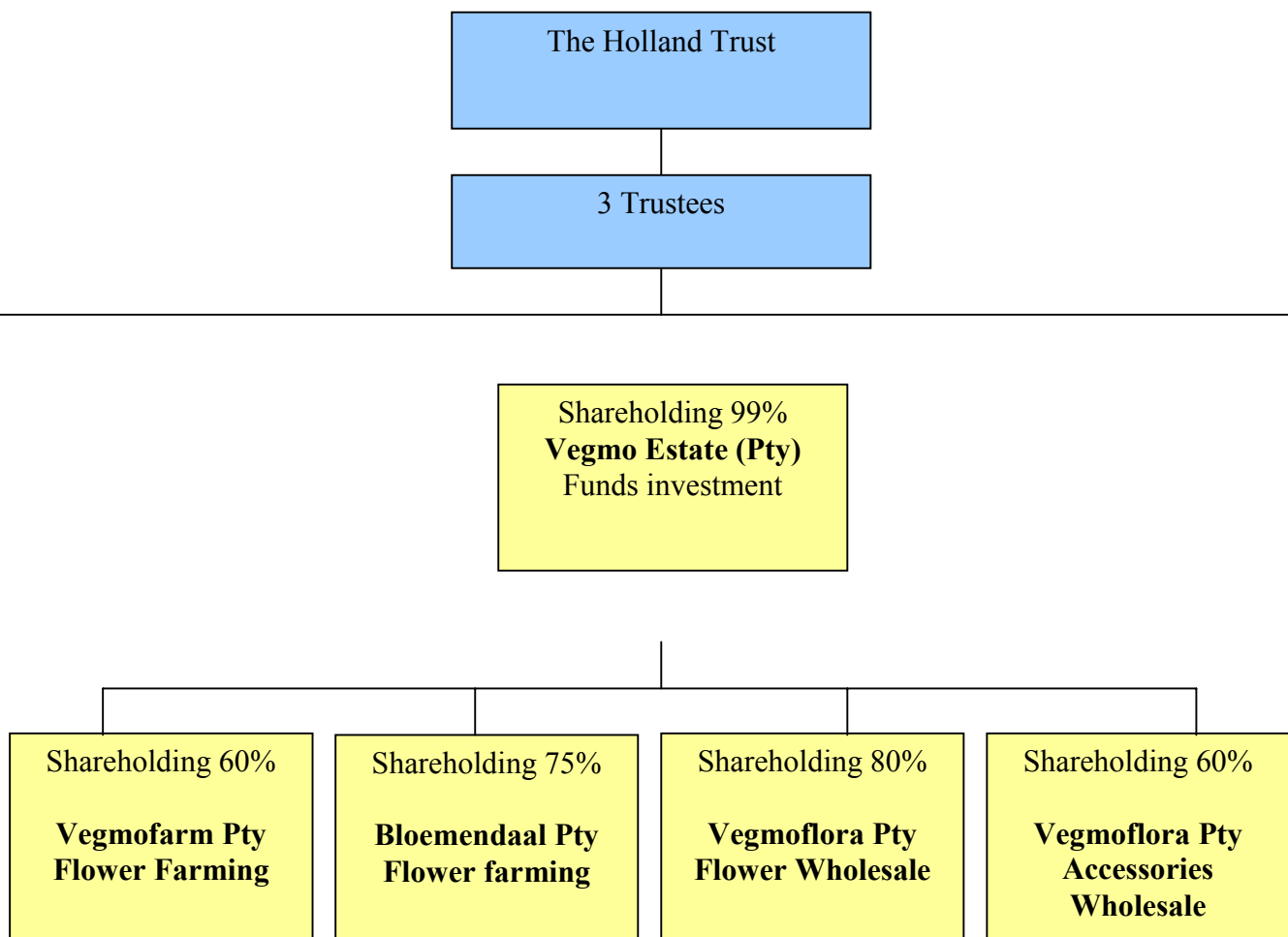
Rapport	Dit adviesrapport beschrijft de haalbaarheid van het openen van een tweede vestiging in Zuid-Afrika. De interne en externe analyse vormen de basis voor de SWOT analyse, de segmentatie en positionering via de marketingmix. Los van deze onderwerpen staat het hoofdstuk financiën.
Interne analyse	De grenzen van de groei in Kwazulu-Natal zijn in zicht. Om verdere groei te realiseren wordt een uitbreiding in de vorm van het openen van een nieuwe vestiging overwogen. Om inzicht te verkrijgen of er onder potentiële klanten voldoende interesse is voor een onderneming als Vegmoflora, is een enquête afgenomen. Voor de inpassing van nieuw personeel worden in het hoofdstuk ‘interne analyse’ verschillende mogelijkheden aangegeven, gesplitst in interne en externe werving.
Externe analyse	De sierteeltsector in Zuid-Afrika is een kleine maar snel groeiende sector. In vergelijking met andere landen is Zuid-Afrika erg georiënteerd op de lokale afzet. De concurrentie is met name in Gauteng groot maar de behoefte aan goede inkoopkanalen is sterk. Grote landelijke problemen waarvan ook Vegmoflora in de bedrijfsvoering de nadelen kan ondervinden zijn Aids, misdaad en hoge rente.
SWOT analyse, segmentatie en positionering	Naar aanleiding van de interne en externe analyse uit hoofdstuk 1 en 2 wordt in hoofdstuk 3 de SWOT analyse gegeven en van daaruit worden, met behulp van de confrontatiematrix, de belangrijkste strategieën beschreven. In de paragraaf ‘doelgroepbeschrijving’ wordt de markt in verschillende segmenten verdeeld. Deze verdeling is in eerste instantie in groothandel en detailhandel. De detailhandel is verder onder te verdelen in supermarkten, bloemisterijen, straathandel en markten. Ten slotte worden in dit hoofdstuk de vier p’s gebruikt om in kaart te brengen hoe deze vier p’s ervoor kunnen zorgen dat Vegmoflora een duidelijke, onderscheidende plaats inneemt in het hoofd van de klant.
Financiën	Het financiële plan voor een eventuele nieuwe vestiging van Vegmoflora is opgebouwd uit de investeringsbegroting, het financieringsplan, de begrote openingsbalans en de exploitatiebegroting. In de Investeringsbegroting komt naar voor hoeveel vermogen er nodig is om een nieuwe vestiging te beginnen. In het financieringsplan wordt duidelijk hoe dit vermogen kan worden aangetrokken. Deze ‘vermogensbehoefte’ en ‘vermogensvoorziening’ komen tot uitdrukking in de begrote openingsbalans. De exploitatiebegroting geeft ten slotte een prognose van de omzet en de kosten in het eerste jaar.
Aanbevelingen	De aanbevelingen dienen als advies voor Vegmoflora. ▪ Het concept van Vegmoflora is belangrijk voor het succes van de nieuwe vestiging. De sterke positie in anthuriums en gerbera’s moet gebruikt worden. ▪ Een vestigingslocatie in het zuiden van Johannesburg lijkt het meest geschikt. ▪ Het is aan te raden om een persoon met een belang in de organisatie als manager aan te stellen. ▪ Het is ten slotte raadzaam het vervoermiddel van R 300.000 als onderpand in te brengen om vreemd vermogen aan te trekken.

Hoofdstuk 1 Interne analyse

Dit hoofdstuk gaat in op de aspecten op het gebied van 'markt'. Respectievelijk worden de volgende onderwerpen aangesneden: de organisatiestructuur, het versterken van de marktpositie, de locatie van uitbreiding, het bedrijfsconcept en de werving van personeel.

§ 1.1 Organisatiestructuur

In deze paragraaf wordt de huidige organisatiestructuur van de Vegmo groep beschreven.



The Holland Trust is een familiedepot. De familie is begunstigde van deze trust. Deze trust heeft een zeker belang in de maatschappijen in de Vegmo groep. Dit belang is minimaal 55% in elke maatschappij. Het bestuur wordt gevormd door de trustees, dit is in verband met stemmingen altijd een oneven aantal. De Vegmo groep heeft drie trustees. Een van deze trustees is een onafhankelijk persoon die geen aandelen heeft in de Vegmo groep.

Vegmo Estate: De trust heeft 99% van de aandelen in deze maatschappij. In deze maatschappij zit kapitaal, veelal in de vorm van onroerend goed. In de vier werkmaatschappijen mag maximaal 50% van de gegenereerde winst worden uitgekeerd als

dividend. Het surplus wordt verplaatst naar de Vegmo Estate. Vegmo Estate vergoedt over het kapitaal een reële rente. Wanneer investeringen wenselijk zijn kan vanuit Vegmo Estate kapitaal worden onttrokken. Vegmo Estate fungeert in de Vegmo groep als kapitaalverschaffer. Er is gekozen voor deze opzet om de dominante invloed van het bankwezen en de overheid te beperken.

Van de werkmaatschappijen kan maximaal 45% van de aandelen worden uitgegeven. Dit betekent dat de trust in elk geval de meerderheid van de aandelen bezit. Uitsluitend het management is bevoegd aandelen te kopen. Een directeur kan maximaal 30% in de eigen maatschappij bezitten en maximaal 10% in de overige maatschappijen. Deze stijl vergroot de betrokkenheid tussen de maatschappijen onderling.

§ 1.2 Versterken van de marktpositie

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag waarom het versterken van de marktpositie van Vegmo flora gewenst is. De actuele positie en de ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen worden beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag waarom de marktpositie versterkt dient te worden en op welke manier dit wenselijk is. Ten slotte wordt de marketingmix betrokken in de context van het versterken van de marktpositie.

Actuele positie en ontwikkelingen

Vegmo flora is opgericht in 1985. Vanaf de oprichting is er alleen maar sprake geweest van groei. Inmiddels is Vegmo flora dankzij de formule van ‘alles onder één dak’ marktleider in de provincie Kwazulu-Natal (Durban). Verdere groeimogelijkheden in deze regio zijn beperkt. Concurrenten in Kwazulu-Natal hebben al meerdere malen geprobeerd hun marktaandeel te vergroten ten opzichte van Vegmo flora. Deze pogingen hebben geen succes gehad. In Kwazulu-Natal is geen bloemenveiling gevestigd, Vegmo flora neemt min of meer de rol van veiling op zich. Vegmo flora koopt in bij Multiflora en kwekerijen, waarna de producten vervolgens aan de klanten worden aangeboden. De prijzen komen niet net als bij Multiflora tot stand door middel van een kloksysteem. Hierdoor houdt Vegmo flora de vrijheid om prijzen redelijk te houden. Vegmo flora zal in geval van hoge prijzen de winstmarge verlagen en dit compenseren in tijden dat de prijzen laag zijn.

Waarom versterken en op welke manier?

Met het oog op de continuïteit van Vegmo flora en de potentiële concurrentie, is het belangrijk dat Vegmo flora zich gaat richten op de, in deze branche belangrijkste, markt in Gauteng. Door de beschikking over de nodige kennis en ervaring kan Vegmo flora reeds met een voorsprong beginnen ten opzichte van andere nieuwkomers. Om succesvol te zijn moet Vegmo flora het de doelgroep beter naar de zin maken dan de concurrentie doet. Relaties moeten worden opgebouwd door kwalitatieve en waardevolle dienstverlening. Vegmo flora heeft op dit moment reeds klanten in Gauteng. Deze klanten zijn voornamelijk groothandelaren. Kleinere groothandelaren, bloemisterijen en straathandelaren in Gauteng kunnen nu vanuit Durban niet worden bediend doordat er niet net als in Durban een verkoophal aanwezig is. Als gevolg van het openen van een nieuwe vestiging kan het klantenbestand worden vergroot met kleinere groothandelaren, bloemisterijen en straathandelaren.

§ 1.3 Uitbreiding Vegmoflora in Johannesburg

In deze paragraaf wordt beschreven waarom Gauteng en met name Johannesburg een belangrijke locatie vormt voor het openen van een tweede vestiging.

Gauteng is een kleine provincie, het beslaat slechts 1,4% van het landoppervlakte. Daar staat tegenover dat er ongeveer 8 miljoen mensen wonen op een totaal van ongeveer 44 miljoen. Dit maakt Gauteng tot ruimschoots de meest dichtbevolkte provincie van Zuid-Afrika. Gauteng neemt 34% van het landelijke BBP voor haar rekening en zelfs 10% van het gehele Afrikaanse continent. De provincie kent de beste infrastructuur van het hele Afrikaanse continent. Johannesburg beschikt over één van de drukste luchthavens van het zuidelijk halfrond. De infrastructuur wordt goed onderhouden en wordt voortdurend verbeterd. Ook kent Gauteng het hoogste niveau van telecommunicatie en technologie in heel Afrika en het opleidingsniveau van arbeiders in Gauteng is hoger dan het landelijk gemiddelde. In Johannesburg zijn alle denkbare instituten aanwezig. In de stad zijn 5 hogescholen en 3 belangrijke universiteiten gevestigd. In Johannesburg zijn meer dan 70 buitenlandse banken gevestigd en minstens zoveel Afrikaanse banken, beurshandelaren en grote verzekeringsmaatschappijen.

Johannesburg is bovendien het hart van de bloemenhandel. De meeste producenten komen uit deze regio. Dit is ook direct de verklaring voor het feit dat de enige bloemenveiling van belang in Johannesburg gevestigd is.

Johannesburg lijkt in Zuid-Afrika op alle gebieden de meest geschikte plaats voor het openen van een tweede vestiging. De belangrijkste punten zijn de aanwezigheid van een bloemenveiling, een hoog ontwikkelde infrastructuur en een goed afzetpotentieel in de regio.

§ 1.4 Bedrijfsconcept

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vraag of het concept dat in Durban wordt gehanteerd ook succesvol kan zijn voor de regio Johannesburg.

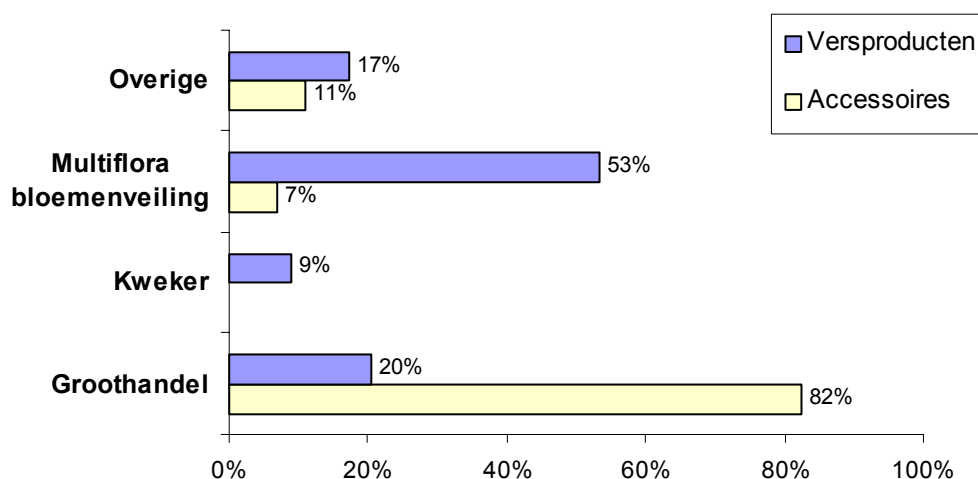
Vegmoflora is sterk in het aanbieden van haar producten op één locatie. De klant komt naar Vegmoflora toe en koopt daar de gewenste versproducten en accessoires in. Klanten hoeven niet meerdere groothandels af te gaan voor de gewenste goederen maar kunnen daarvoor terecht bij één onderneming. In Durban werkt dit principe uitstekend. Gauteng kent echter meer concurrentie dan Kwazulu-Natal.

Doormiddel van een enquête is getracht inzicht te verkrijgen of er onder potentiële klanten voldoende interesse is voor het Vegmoflora concept in Gauteng. Onder deze potentiële klanten worden voornamelijk bloemisterijen verstaan in de provincie Gauteng. Deze enquête is anoniem afgenomen. 26% heeft de enquête geretourneerd. Dit percentage wordt door de directie van Vegmoflora als representatief beschouwd. De enquête is opgenomen als bijlage.

De uitkomsten van de enquête zijn verwerkt in onderstaande grafieken.

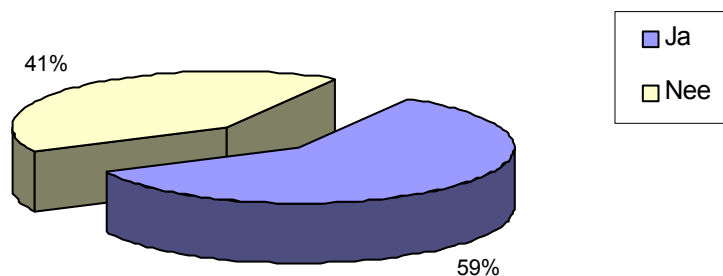
De grafiek hieronder geeft een inventarisatie van de inkoopkanalen zoals potentiële klanten deze nu gebruiken voor zowel versproducten als accessoires. Versproducten worden voor het grootste gedeelte aangeschaft via de bloemenveiling. Vegmoflora kan met concurrerende prijzen, goede kwaliteit, goede service en een brede variëteit klanten aantrekken die op dit moment voornamelijk op de veiling inkopen. De bloemenveiling kenmerkt zich door sterke prijsfluctuaties. Om niet direct klanten te verliezen wanneer de prijzen laag zijn is het wenselijk afspraken te maken over vaste inkooprijzen en vaste orders.

Huidige inkoopkanalen potentiële klanten met betrekking tot versproducten en accessoires

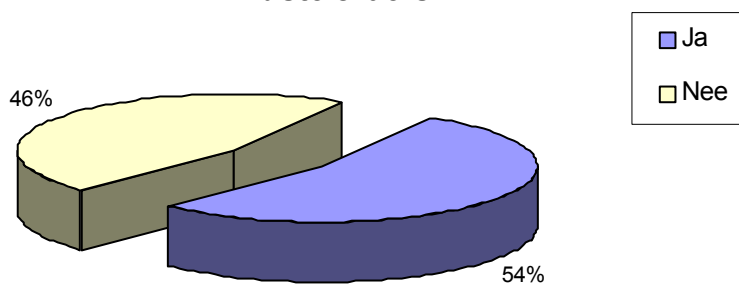


Uit de enquête is gebleken, zoals in onderstaande grafieken te zien is, dat een meerderheid van de respondenten de voorkeur geeft aan afspraken over vaste prijzen in combinatie met vaste orders.

Problemen met dagelijks fluctuerende prijzen?

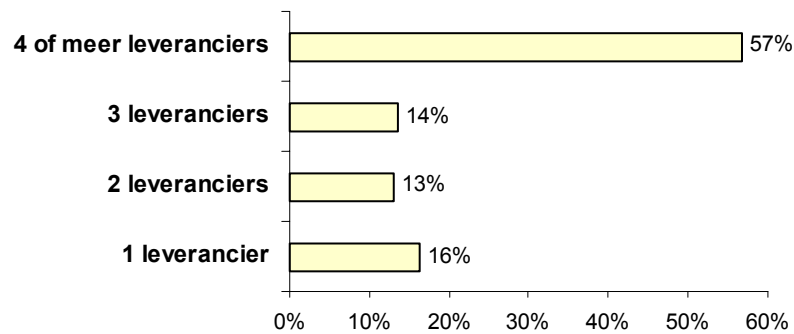


***Voorkeur voor vastgestelde inkooprijzen/
vaste orders?***



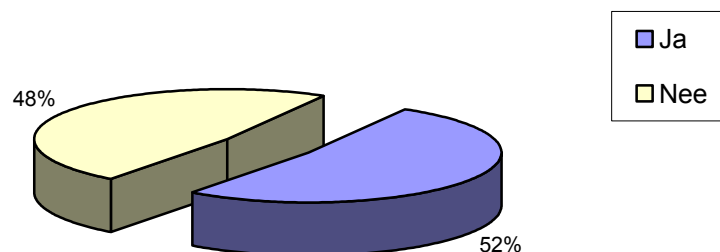
82% van de respondenten geeft aan de accessoires bij een groothandel in te kopen. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat weinig inkopers voor hun gehele assortiment accessoires terecht kunnen bij één onderneming. Hier liggen kansen voor Vegmoflora Accessories.

Aantal accessoires leveranciers?



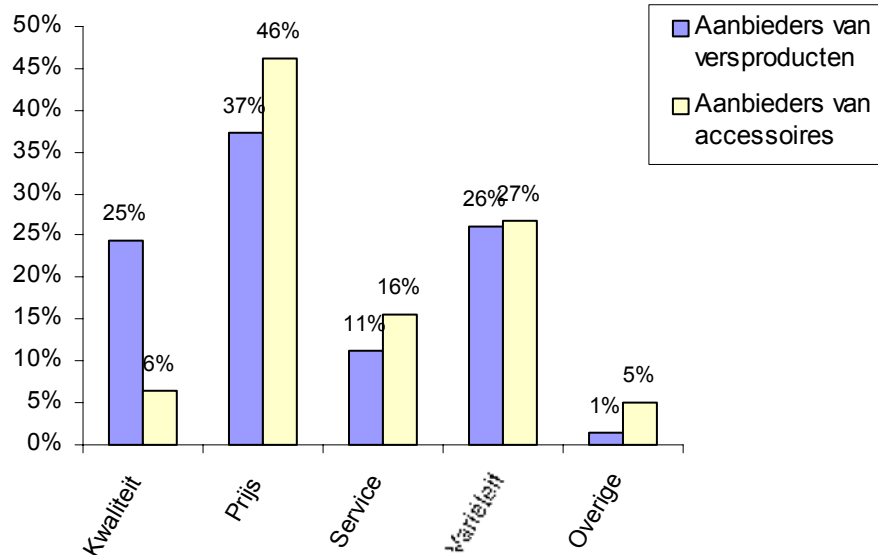
48% zegt niet tevreden te zijn met de huidige inkoopmogelijkheden. Wanneer Vegmoflora zich positief kan onderscheiden ten opzichte van andere inkoopkanalen zal dit tot gevolg hebben dat de afzet zal groeien.

Tevreden met huidige situatie?



Om te achterhalen waar verbeterpunten mogelijk zijn, is in de enquête de vraag gesteld op welk terrein deze punten liggen.

***Verbeterpunten voor aanbieders van versproducten
en aanbieders van accessoires***

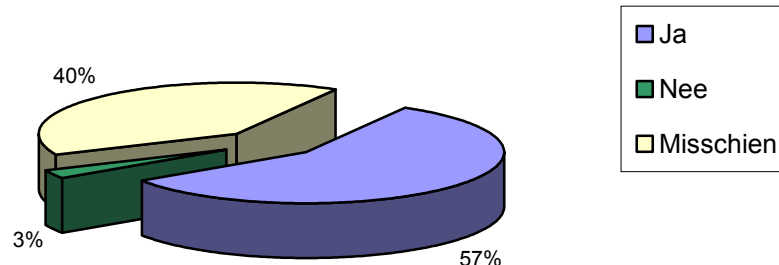


De belangrijkste verbeterpunten voor aanbieders van versproducten zijn de prijs, de variëteit, en de kwaliteit. Voor aanbieders van accessoires zijn de prijs en variëteit de belangrijkste verbeterpunten. Wanneer Vegmoflora net als in Durban een breed assortiment versproducten tegen een goede prijs en met een goede kwaliteit kan aanbieden zal dit een positieve onderscheiding zijn ten opzichte van overige inkoopkanalen.

Wanneer inkopers hun gehele assortiment accessoires op één locatie kunnen inkopen levert dit tijdswinst op. Als de prijzen concurrerend zijn en Vegmoflora Accessories een breed assortiment kan aanbieden in de nieuwe vestiging zal dit een stijging van het marktaandeel opleveren.

57% van de respondenten gaf direct aan interesse te hebben voor een onderneming welke zowel een breed assortiment versproducten als een breed assortiment accessoires onder één dak kan aanbieden.

Interesse in een onderneming welke alles op één locatie aanbiedt?

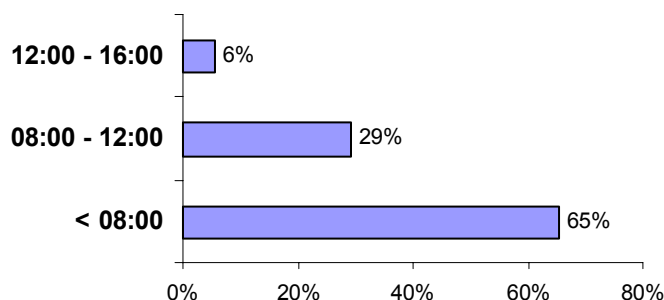


40% zou geïnteresseerd kunnen raken mits aan hun afzonderlijke belangrijk geachte aspecten binnen zo een onderneming zal worden voldaan. Afgezien van de aspecten: prijs, variëteit, kwaliteit en service betreffen deze aspecten:

- beschikbaarheid over het hele jaar;
- het niet verkopen aan publiek (voor gelijke prijzen);
- mogelijkheden tot telefonisch bestellen;
- voldoende parkeergelegenheid;
- bereikbaarheid;
- een veilige omgeving en een bewaakt terrein;
- vertrouwen.

94% gaf aan dat de meest geschikte tijd voor inkoop tot 12:00 uur is. 65% heeft de voorkeur om voor 08:00 uur in te kopen.

Meest geschikte tijd voor inkoop?



§ 1.5 Werving personeel

In deze paragraaf wordt beschreven hoe Vegmoflora personeel kan werven voor de eventuele nieuwe vestiging in Johannesburg. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe werving.

Intern

Huidige medewerkers van Vegmoflora in Durban die de capaciteiten bezitten om een leidinggevende rol te kunnen dragen, zouden intern voor deze rol kunnen worden opgeleid. De mogelijkheden van een overstap van leidinggevend naar de nieuwe vestiging in Johannesburg kunnen worden onderzocht. Deze leidinggevenden kunnen in Durban wellicht vervangen worden door de intern opgeleide medewerkers.

Extern

Veelal wordt geschoold personeel geworven middels advertenties in lokale kranten of via bestaande netwerken. Er is een aantal succesvolle organisaties in de bloemensector die het personeel zelf opleidt tot bekwaam leidinggevend personeel. Johannesburg kent een grote bloemengroothandelsmarkt. Naar aanleiding hiervan is een privé school opgericht, gerelateerd aan de sector, die mensen vakkundig opleidt. Ook deze school kan een bron zijn voor het werven van mensen. Geschoold personeel dat op dit moment in andere bedrijven werkzaam is kan benaderd worden om voor Vegmoflora te komen werken. Andere manieren voor het werven van met name geschoold personeel zijn personeelsadvertenties in vakbladen en op vacaturesites. *In de bijlage 'vacaturesites' is een opsomming van een aantal grote Zuid-Afrikaanse vacaturesites opgenomen.*

De voor- en nadelen van interne werving ten opzichte van externe werving:

Voordelen

- Lagere kosten;
- De wervings- en plaatsingsprocedure kan meestal sneller worden afgehandeld;
- De personen zijn bekend. De competenties zijn beter te beoordelen;
- Reeds vertrouwd met de cultuur van de organisatie. De inpasbaarheid en loyaliteit aan de organisatie zijn bekend. Afstemmings- en aanpassingsprocessen op de nieuwe werkplek zullen minder tijd vergen en minder kostbaar zijn.

Nadelen

- Interne werving brengt met zich mee dat doorgaans een nieuwe, andere vacature ontstaat die moet worden opgevuld;
- Bij de medewerkers kan een ongezonde competitiedrang ontstaan;
- Eigen medewerkers hebben vaak een mate van bedrijfsblindheid.

De persoon die op dit moment op de bloemenveiling in Johannesburg voor Vegmoflora werkzaam is, kan benaderd worden voor een functie als manager van de nieuwe vestiging. Deze medewerker, de heer Bester, verzorgt op dit moment reeds een deel van de inkoop op de veiling en het logistieke proces richting Durban. Uit een vraaggesprek is gebleken dat hij

open staat voor een gesprek met het management van Vegmoflora met betrekking tot dit onderwerp. Momenteel verricht hij naast zijn werkzaamheden voor Vegmoflora ook nog andere werkzaamheden. Het is belangrijk dat hij bereid is zijn andere werkzaamheden te beëindigen, zodat hij zijn diensten geheel in het belang van Vegmoflora kan stellen.

In het hoofdstuk financiën wordt met administratieve medewerkers rekening gehouden. Dit is echter alleen met betrekking tot de kosten en niet tot het daadwerkelijk aannemen van nieuwe medewerkers. De administratieve medewerkers in Durban werken momenteel voor Vegmoflora en Vegmoflora Accessories welke gescheiden boekhoudingen kennen. De boekhouding voor de nieuwe vestiging in Johannesburg kan eveneens door hetzelfde personeel gescheiden worden bijgehouden. De praktijk zal uitwijzen in hoeverre er met betrekking tot de uitbreiding van het werk nieuwe administratieve medewerkers aangenomen moeten worden in Durban.

Hoofdstuk 2 Externe analyse

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de algemene kenmerken van Zuid-Afrika en gaat vervolgens dieper in op de lokale sierteeltsector, de concurrentie in de branche in de regio, distributiestructuren en beschrijft ten slotte de aandachtspunten bij de werving van nieuw personeel.

§ 2.1 Zuid-Afrika algemeen

Ligging

De republiek Zuid-Afrika, met Pretoria als hoofdstad, is het meest zuidelijke land van het continent Afrika, gelegen tussen de 22-ste en 35-ste zuidelijke breedtegraad, in zowel tropische als subtropische klimaatzones. Het land ligt op circa 10.000 km van Nederland verwijderd, in dezelfde tijdszone.



Zuid-Afrika wordt aan de noordzijde begrensd door de buurlanden (van west naar oost) Namibië, Botswana, Zimbabwe en Mozambique. De Atlantische oceaan en de Indische oceaan ontmoeten elkaar bij de Kaapse punt.

Beeldvorming

Zuid-Afrika is door taal en geschiedenis nauw met Nederland verwant. Echter, weinig Nederlanders hebben een goed beeld van het land. Eén van de belangrijkste oorzaken is het imagoprobleem waarmee Zuid-Afrika te kampen heeft: veel van het nieuws dat over Zuid-Afrika in de Nederlandse pers terecht komt gaat over de problemen van het land, terwijl slechts weinig wordt geschreven over positieve ontwikkelingen. Toch vindt in Zuid-Afrika als één van de weinige landen ter wereld vrijwel geweldloos een politieke revolutie plaats.

Enkele feiten

De totale oppervlakte van Zuid-Afrika bedraagt 122,3 miljoen hectare, hetgeen ruwweg overeenkomt met de oppervlakten van Duitsland, Frankrijk, Engeland en de Benelux tezamen. Het land heeft een overvloed aan natuurlijke rijkdommen, in het bijzonder erts, mineralen, edelstenen en vruchtbare gronden. Tevens kent Zuid-Afrika een goede infrastructuur, met

190.000 kilometer wegennet, 31.700 kilometer spoorwegennet, zes internationale luchthavens en zes grote zeehavens. Ook heeft het land een goed ontwikkelde banksector. De telecommunicatie is nog grotendeels in handen van de staat, maar wordt de komende jaren geliberaliseerd.

Zuid-Afrika telt circa 44 miljoen inwoners, die samen 11 verschillende talen spreken en vier godsdiensten beoefenen. Ondanks de afschaffing van apartheid is er nog steeds een groot verschil tussen arm en rijk. Dit verschil is de afgelopen jaren echter wel verkleind.

Klimaat

Het klimaat in Zuid-Afrika varieert. Een groot deel van Zuid-Afrika ligt op hoogte, waardoor de temperatuur vaak lager is dan in andere gebieden op dezelfde breedtegraad. Tevens is er een groot verschil tussen temperaturen aan de oostkust en de westkust. Regenval kan onvoorspelbaar zijn en lange periodes van droogte worden vaak door overstromingen gevolgd.

Economie

Zuid-Afrika's economische groei laat de afgelopen jaren een voorzichtige stijgende lijn zien. Evenals andere opkomende markten werd Zuid-Afrika in 1998 getroffen door de financiële crisis in Azië, maar het land heeft zich snel hersteld. Het huidige inflatiepercentage bedraagt nog slechts circa 5-6%, een niveau dat de afgelopen decennia ver verwijderd leek.

Een sterk punt van de Zuid-Afrikaanse economie vormt de relatief lage buitenlandse schuld. Dit is vooral een gevolg van internationale financiële sancties tegen het apartheidsbewind voor 1995. Sinds de afschaffing van apartheid zijn buitenlandse investeringen in Zuid-Afrika behoorlijk toegenomen, maar per saldo nog steeds gering in verhouding tot andere ontwikkelingslanden.

Problemen

Eén van de grote problemen in Zuid-Afrika is Aids. De Aids-epidemie, die juist Zuid-Afrika hard treft, heeft miljoenen mensen in de regio ten zuiden van de Sahara geïnfecteerd. Hun levensverwachting is sterk gedaald en ook de sociale infrastructuur wordt bedreigd. Naar verwachting kan de ziekte geleidelijk worden beteugeld nu een doorbraak is bereikt bij de verkrijgbaarheid van betaalbare medicijnen.

Een tweede groot probleem is de misdaad, als direct gevolg van de werkloosheid en grote sociale tegenstellingen.

Het derde probleem is de aangekondigde herverdeling van land dat nog nauwelijks op gang is gekomen. Het thema ligt gevoelig en wordt niet zonder zorg door de ca. 50.000 blanke boeren tegemoet gezien. Zimbabwische onteigeningstaferelen zijn echter niet te verwachten.

Het vierde probleem is de hoge rente in Zuid-Afrika. Het renteniveau is één van de belangrijkste kritiekpunten op het economisch beleid, omdat het de groei van binnenlandse investeringen negatief beïnvloedt. De waarde van de nationale valuta, de Zuid-Afrikaanse Rand (ZAR), is de afgelopen jaren ten opzichte van de meeste westerse valuta in waarde verminderd.

De werkloosheid is het laatste grote probleem en is nog steeds één van de grootste uitdagingen waar Zuid-Afrika voor staat: circa 40% van de bevolking heeft geen formele bron van inkomen. De verwachting is dat dit percentage nog verder zal oplopen, als gevolg van herstructurering van de overheidssector.

§ 2.2 Sierteeltsector in Zuid-Afrika

De sierteeltsector is een kleine, maar snel groeiende sector in Zuid-Afrika. De waarde van de sierteeltproductie wordt op € 70 miljoen per jaar geschat. Hoewel Zuid-Afrika op wereldniveau nog een kleine speler genoemd kan worden, wordt hard gewerkt om de export tot bloei te brengen en de sector op de wereldkaart te zetten.

Naar schatting zet Zuid-Afrika 90% van de totale productie van bloemen op de lokale markt af. De consumptie per capita is nog zeer gering door gemis aan koopkracht en houding. De Zuid-Afrikaanse markt vertoont op langere termijn een voorzichtige groei, maar wordt op de korte termijn gekenmerkt door periodiek overaanbod.

De sierteeltsector in Zuid-Afrika biedt werk aan 17.500 mensen, die op hun beurt weer circa 70.000 personen onderhouden. In Zuid-Afrika verwacht men dat de sierteeltsector een belangrijke bijdrage kan leveren aan de werkgelegenheid.

§ 2.3 Concurrentie

Deze paragraaf beschrijft de concurrentie in de sierteeltsector in Gauteng.

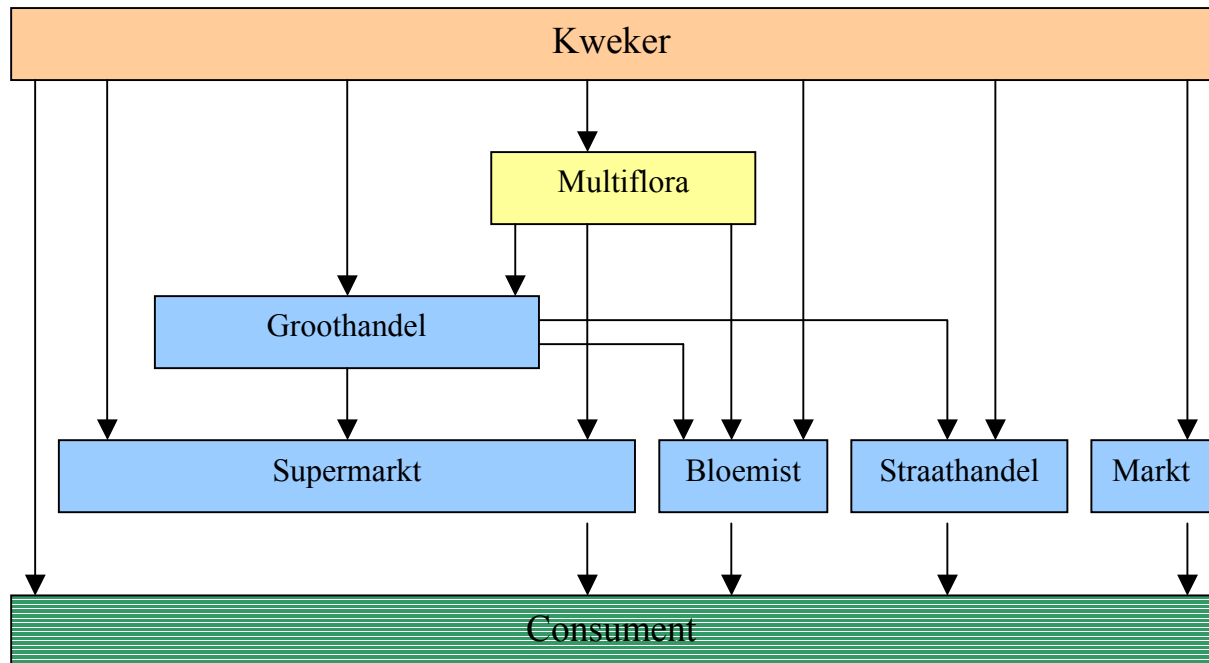
Gauteng is geen nieuw gebied voor aanbieders van snijbloemen. Er is reeds voldoende aanbod in de regio. Via Multiflora wordt, zoals al genoemd in paragraaf 1.3, 60% van de lokale productie van snijbloemen afgezet. Het grootste gedeelte van de overige afzet komt voor rekening van groothandels.

Uit de gehouden enquête blijkt dat een meerderheid van de respondenten niet tevreden is met de huidige inkoopmogelijkheden. Met betrekking tot Multiflora ligt de oorzaak op het gebied van de sterk fluctuerende prijzen. Op dit punt kan Vegmoflora zich ten positieve onderscheiden doormiddel van het maken van afspraken omtrent vaste inkooprijzen in combinatie met vaste orders zoals dat nu ook in Durban voorkomt. Met betrekking tot de groothandels ligt de oorzaak in de variëteit. Groothandels in Johannesburg zijn met name ondernemingen met een beperkte variëteit in het assortiment. Afnemers moeten zich vaak wenden tot meerdere groothandels om hun gehele assortiment in te kopen. Een ruime meerderheid gaf aan zeker interesse te hebben voor een onderneming die een wijd assortiment van versproducten en accessoires op één locatie kan aanbieden.

De kwekerijen uit de Vegmo groep hebben een zeer sterke positie in anthuriums en gerbera's. Het aanbod aan de veiling is zelf te bepalen. Deze sterke positie kan gebruikt worden om klanten te trekken naar de eventuele nieuwe vestiging.

§ 2.4 Handel en distributie

In Zuid-Afrika worden sierteeltproducten op de lokale markt via distributiestructuren afgezet die deels met distributiestructuren in Nederland te vergelijken zijn. Onderstaande figuur geeft de belangrijkste distributiekanaal weer:



De eerste schakel in de distributieketen voor snijbloemen wordt gevormd door de veiling Multiflora. Geschat wordt dat 60% van de ‘traditionele’ lokale snijbloemenproductie via Multiflora wordt verkocht. De veiling verwerkt bloemen van ongeveer 500 kwekers, waarvan 75% in de regio Gauteng gevestigd is. De verwachting volgens het Agricultural Office in Pretoria is dat Multiflora nog 5 jaar zal groeien maar dat de kwekers daarna alternatieve afzetkanalen gaan zoeken.

De tweede schakel in de distributieketen van snijbloemen wordt gevormd door de groothandels. Groothandelaren kopen bij Multiflora en zijn veelal op het veilingterrein gesitueerd. Tevens zetten kwekers direct bij groothandelaren af. Ook consumenten kunnen direct bij groothandels kopen.

De derde schakel in de distributieketen wordt gevormd door de detailhandel. Hieronder vallen de supermarktketens, bloemenwinkels/ tuincentra, straathandel en markten. Al deze afzetkanalen kopen direct ofwel van de kweker ofwel via de groothandel en in een aantal gevallen bij Multiflora.

§ 2.5 Aandachtspunten bij het werven van personeel

In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijke aandachtspunten bij het werven van personeel.

Black Economic Empowerment

Vegmoflora zal bij het werven van nieuw personeel waar het kan rekening moeten houden met de wetten rondom BEE. *In de bijlage Black Economic Empowerment wordt beschreven wat BEE exact inhoudt.* Aan alles is te merken dat de overheid het beleid ten aanzien van BEE zal verscherpen. Hoewel er op dit moment in de praktijk geen boetes staan op het gebrek aan bevorderingen op het gebied van BEE is het niet ondenkbaar dat in de toekomst organisaties wel rekening moeten houden met boetes of het mislopen van beloningen. Bedrijven die zich niet houden aan de regels van BEE zullen dan moeilijkheden kunnen krijgen met overheidsinstanties. Daarnaast zal het de handel met private bedrijven belemmeren wanneer bedrijven verplicht gesteld worden hun inkopen te doen bij bedrijven die wel de richtlijnen volgens BEE hanteren.

Crimineel gedrag

De directieleden van Vegmoflora kunnen niet gelijktijdig in Durban en Johannesburg zijn. In Zuid-Afrika is crimineel gedrag in de vorm van diefstal geen onbekend fenomeen. Betrouwbaar personeel is van zeer groot belang voor een organisatie. Een manager kan toezien op het personeel. Een manager betekent voor Vegmoflora iemand met aandelen in de organisatie en dus een algemeen organisatie dienend belang.

Beschikbaarheid personeel

Zuid-Afrika kent een hoge werkloosheid. Circa 40 procent van de bevolking heeft geen formele bron van inkomen. Ongeschoolde arbeiders zijn gemakkelijk te werven. Ook al is het opleidingsniveau van arbeiders in Gauteng hoger dan het landelijk gemiddelde, geschoold personeel is niet in overvloed aanwezig. Het aantrekken van geschoold personeel met de gewenste leidinggevende capaciteiten is daardoor niet eenvoudig.

HIV/Aids

Zuid-Afrika kampt met een groot probleem met betrekking tot de Aids-epidemie. Bij het inpassen van personeel in de nieuwe vestiging moet aan dit aspect voldoende aandacht worden besteed. De Aids-epidemie heeft invloed op elk bedrijf door ziekte, absentie en sterfgevallen die het met zich meebrengt. Hierdoor worden productiviteit, veiligheid op de werkplek, productiekosten en motivatie negatief beïnvloed.

Hoofdstuk 3 SWOT analyse, segmentatie en positionering

Dit hoofdstuk beschrijft de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een nieuwe vestiging van Vegmoflora in Johannesburg. In de confrontatiematrix worden deze vervolgens aan elkaar gekoppeld. In de paragraaf ‘doelgroepbeschrijving’ wordt de markt in verschillende segmenten verdeeld. Ten slotte worden de vier p’s gebruikt om in kaart te brengen hoe deze vier p’s ervoor kunnen zorgen dat Vegmoflora een duidelijke, onderscheidende plaats inneemt in het hoofd van de klant.

§ 3.1 SWOT analyse

Sterke punten

1. De kwekerijen, als onderdeel van Vegmo groep, zijn de belangrijkste aanbieders van anthuriums in Zuid-Afrika en zijn sterk in het aanbieden van gerbera’s;
2. Vegmoflora heeft een uniek concept;
3. Wanneer de producten niet via de veiling aan het publiek worden verkocht maar rechtstreeks via de nieuwe vestiging, dan bespaart dit een commissie van 8%, de producten kunnen dus met een scherpere prijs worden aangeboden;
4. Vegmoflora is onderdeel van de relatief grote Vegmo groep. De schaalgrootte kan voordelen opleveren, bijvoorbeeld in het geval van inkoop;
5. 90% van de kwekers is bekend bij Vegmoflora;
6. In Johannesburg is een bloemenveiling aanwezig, aangekochte producten kunnen snel naar de nieuwe vestiging worden vervoerd.

Zwakke punten

1. Groothandels op het veilingterrein moeten voldoen aan de door Multiflora gestelde eisen. Vegmoflora wil daardoor geen vestiging op het terrein van de veiling omdat ze vrij wil zijn in de manier van zaken doen. Een nadeel hiervan is dat de kopers meer moeite moeten doen om bij Vegmoflora in te kopen;
2. Bij Multiflora aangekochte producten worden niet afgeleverd buiten het veilingterrein. Er dient dus een eigen manier van vervoer gevonden te worden.

Kansen

1. Er is een mogelijkheid om voor relatief lage kosten een bedrijfspand te huren tegenover de veiling;
2. Er komt rondom de veiling veel bedrijfsruimte vrij, er ontstaat ruimte voor groei van de bloemenindustrie in dit gebied;
3. Wanneer van de optie op een pand aan de overkant van de veiling gebruik wordt gemaakt, dan zijn de kosten voor transport lager dan in het geval Vegmoflora zich zal vestigen in het noorden.
4. Veel potentiële klanten zijn gevestigd in het noorden van Johannesburg. Wanneer Vegmoflora in het noorden een vestiging zou openen bestaat de kans dat klanten Vegmoflora gebruiken als ‘veiling’.

Bedreigingen

1. Klanten blijven gebruik maken van de huidige inkoopkanalen;
2. Er is veel concurrentie in de regio Johannesburg;
3. De bloemenveiling in Johannesburg vervult een centrumfunctie. In Durban heeft Vegmoflora deze rol op zich genomen. In Johannesburg zal met de centrumfunctie van de veiling rekening gehouden moeten worden. Het zal meer inspanning kosten klanten te werven en te behouden.

Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen aan elkaar gekoppeld. Het doel is inzicht krijgen in wat de impact is van kansen en bedreigingen op de sterktes en zwaktes.

		Kansen		Bedreigingen	
		1	2	1	2
Sterktes	1	0	+	++	++
	2			+	+
	3		0	+	+
	4			+	+
Zwaktes	1	++	++	--	--
	2	++	++		-

Strategie:	Aanvallen	Verdedigen
	Versterken	Risico reduceren

De getallen in deze matrix corresponderen met de getallen in de opsommingen van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op de vorige pagina. Een ++ of + wordt gegeven wanneer een sterkte in belang toeneemt of een zwakte wordt geneutraliseerd. Een -- of - wordt gegeven indien een zwakte in toenemende mate van belang is of een sterkte wordt geneutraliseerd. Een 0 duidt aan dat er geen duidelijk positief effect is. De cellen die leeg zijn geven aan dat er helemaal geen relatie is.

In het veld Sterkte - Kans en in het veld Zwakte - Bedreiging liggen de belangrijkste aandachtspunten voor een organisatie. Met behulp van bovenstaande confrontatiematrix kan geconcludeerd worden dat de belangrijkste aandachtspunten voor Vegmoflora op het gebied van het aantrekken van klanten liggen. Kopers moeten meer moeite doen om bij Vegmoflora in te kopen. Vegmoflora zal zich moeten bewijzen om klanten te laten kiezen voor een nieuw inkoopkanaal ondanks de concurrentie. Zoals de strategie in deze matrix aangeeft zal het risico gereduceerd moeten worden. Dit reduceren kan doormiddel van het openen van een

vestiging dichtbij de veiling met alle gewenste faciliteiten. Daarnaast zal de bekendheid vergroot moeten worden door promotie en reclame. Klanten moeten vervolgens behouden worden door met name een concurrerende prijs te handhaven en een ruime variëteit en betrouwbare kwaliteit aan te bieden. In de promotie zal de nadruk gelegd moeten worden op deze aspecten maar ook zeker op het aspect wat Vegmoflora onderscheidt van andere groothandels, namelijk het concept van het aanbieden van een ruim assortiment van zowel versproducten als accessoires op één locatie.

§ 3.2 Doelgroepbeschrijving

Voor de nieuwe vestiging van Vegmoflora wordt beoogd dat een belangrijk deel van de afzet voor rekening komt van de detaillisten. Dit zijn de supermarktketens, bloemisterijen, straathandelaren en markten.

Supermarkten

Supermarkten verkopen pas recent bloemen in hun winkels. De drie grootste supermarkten hebben samen 76% van de markt in handen. Weinig kwekers leveren direct aan supermarkten. Enkele kwekers hebben directe contracten met supermarkten afgesloten om gemengde boeketten te leveren. De verkoop door supermarkten is de laatste jaren sterk in opkomst.

Bloemisterijen

Er zijn naar schatting meer dan 1.200 bloemenwinkels in Zuid-Afrika. De bloemisterijen vormen een belangrijke doelgroep voor Vegmoflora.

Straathandel

De straathandel is van wezenlijk belang in Zuid-Afrika. Tot 1994 was het voor straatventers verboden om in ‘blanke’ gebieden te komen. Sinds het opheffen van dit verbod is de straathandel in deze gebieden snel ontwikkeld. Bloemen worden door straatventers langs de weg en in drukke stadsdelen verkocht. In Johannesburg is zelfs een organisatie voor straatventers opgericht: de Johannesburg Street Traders Association. Straatventers kopen veelal in bij de groothandelaren, die op het terrein van Multiflora aanwezig zijn.

Markten

Een opkomend fenomeen in Zuid-Afrika zijn de zaterdagochtendmarkten waar bloemenkraampjes staan. Deze vinden in de provincies Gauteng en Kwazulu-Natal plaats. Kwekers werken bij afzet op de markt vaak samen; om de week verzamelt een andere kweker de producten en zet deze op de markt af.

De genoemde detaillisten kunnen via diverse afzetkanalen hun producten verkrijgen. Ze kunnen zich direct wenden tot de kwekers, bloemenveiling Multiflora en de groothandelaren. Vegmoflora kan marktaandeel winnen door zich te onderscheiden van de kwekers en van Multiflora door extra service te verlenen. Deze service komt onder andere tot uiting in het bedrijfsconcept, het verkrijgen van alle gewenste producten op één locatie.

§ 3.3 Marketing mix

Bij de marketingmix gaat het om alles wat het bedrijf kan doen om de vraag naar het product te beïnvloeden. De factoren worden gegroepeerd onder de vier p's: product, prijs, plaats en promotie. Naar aanleiding van de strategie en met betrekking tot het eventueel openen van een nieuwe vestiging in Johannesburg worden deze vier p's beschreven:

Product: Het concept van 'alles onder één dak' is betrekkelijk uniek. Met dit concept wordt bedoeld dat klanten bij Vegmoflora terecht kunnen voor al hun versproducten en accessoires. Deze producten kunnen na aankoop direct worden meegenomen. Uit ervaring, opgedaan in Durban, blijkt dat klanten deze manier als erg prettig ervaren. Met dit concept kan Vegmoflora zich onderscheiden in Gauteng.

Prijs: Vegmoflora hanteert geen vaste winstmarge. Hierdoor is het mogelijk om klanten een redelijke prijs te bieden. De producten van Vegmoflora Accessories kennen een vaste inkoopprijs. Voor deze producten wordt dan ook een vaste marge bepaald. Daarentegen maakt Multiflora gebruik van het kloksysteem wat tot gevolg heeft dat de prijzen afhankelijk zijn van vraag en aanbod. De meerderheid van de respondenten uit het onderzoek gaf te kennen een voorkeur te hebben voor minder fluctuerende prijzen

Plaats: Op dit moment bedient Vegmoflora in Gauteng met name groothandelaren. Dit zijn klanten die grotere hoeveelheden afnemen. Vegmoflora kan zich bij het openen van een nieuwe vestiging meer richten op kleinere groothandelaren en de detailhandel.

Promotie: Vegmoflora is sterk in het aanbieden van een breed assortiment van bloemengerelateerde producten. Dit beschikken over een breed assortiment moet bekend gemaakt worden onder potentiële klanten.

Vegmoflora kan bij het openen van een nieuwe vestiging profiteren van de sterke concurrentiepositie door de schaalgrootte en ruime ervaring met het unieke concept. Door het openen van een vestiging in Gauteng kan een grotere doelgroep worden bediend. Naast de groothandelaren valt de detailhandel ook onder de doelgroep.

Hoofdstuk 4 Financiën

In dit hoofdstuk wordt een indicatie gegeven van de begroting voor de nieuwe vestiging. Ook wordt kort ingegaan op de wijze van financiering.

§ 4.1 Begroting

Deze paragraaf behandelt de financiële consequenties en de onderbouwing van de plannen voor het openen van een tweede vestiging.

Investeringsbegroting

In de investeringsbegroting is vastgelegd van welke productiemiddelen gebruik zal worden gemaakt en hoe groot het hiervoor benodigde vermogen is. Het totaalbedrag van de investeringsbegroting geeft aan over hoeveel vermogen de onderneming dient te beschikken: de vermogensbehoefte.

Investeringsbegroting		
<i>Duurzame activa</i>		
Inventaris	R 205.000	
Koeling	R 250.000	
Vervoermiddel	<u>R 300.000</u>	
	R 755.000	
<i>Vlottende activa</i>		
Debiteuren	R 178.100	
Liquide middelen	<u>R 174.521</u>	
	R 352.621	
Totale investering		<u><u>R 1.107.621</u></u>

Toelichting

Inventaris: De investeringskosten met betrekking tot inventaris bestaan uit:

2 pc's	R 20.000
Emmers	R 50.000
Karren	R 80.000
Kantoormeubels	R 30.000
Fax/ Kopieermachine	R 5.000
Overige	R 20.000
Totaal	R 205.000

Koeling: Ingeschat wordt dat ongeveer 200 m² als koelruimte benodigd is. Dit zal ongeveer R 250.000 kosten.

Vervoermiddel: Een vervoermiddel voor de nieuwe vestiging in Johannesburg in de vorm van een kleine vrachtwagen (3 ton). Met name om de op de veiling aangekochte producten te kunnen vervoeren naar de vestiging en voor het vervoer naar het vliegveld. Kosten worden geschat op R 300.000

Debiteuren: Vegmoflora hanteert een betalingstermijn van 7 dagen. Dit betekent dat aan het einde van de tweede week alle ontvangsten binnen behoren te zijn. De omzet per dag is R 17.810 (6.500.000 / 365)*. Gemiddeld zal na 10 dagen het geld binnen zijn. Hierdoor zal R 178.100 voor debiteuren in de investeringsbegroting worden opgenomen.

*De aanname van de omzet van R 6.500.000 wordt onder de exploitatiebegroting verklaard

Liquide middelen: De benodigde liquide middelen om aan de betalingsverplichtingen te kunnen voldoen bedragen R 174.521.

Multiflora hanteert een termijn van 7 dagen. Bij kwekers kan dit oplopen tot in uitzonderlijke gevallen 2 maanden. Gemiddeld kan de betalingstermijn gesteld worden op 14 dagen. Gemiddeld is de inkoopprijs 70% van de omzet. 70% van R 6.500.000 is R 4.550.000. Voor 14 dagen is dit R 174.521 (R 4.550.000 / 365 * 14)

Financieringsplan

Het financieringsplan geeft aan, hoe het voor de productiemiddelen benodigde vermogen zal worden aangetrokken. In onderstaande tabel wordt aangegeven hoe zal worden voorzien in de vermogensbehoefte.

Financieringsplan		
<i>Financieringsbehoefte</i>		
Totale investering		R 1.107.621
Af: Beschikbaar eigen vermogen		<u>R 300.000</u>
Behoefte aan vreemd vermogen		R 807.621
<i>Aan te trekken vreemd vermogen</i>		
Onderhandse lening/	<u>R 807.621</u>	
Bank		<u>R 0</u>

Toelichting

Totale investering: De totale investering is berekend in de investeringsbegroting: R 1.107.621.

Beschikbaar eigen vermogen: Het beschikbare eigen vermogen dat in de nieuwe vestiging geïnvesteerd kan worden, bedraagt R 300.000.

Onderhandse lening/ Bank: De onderhandse lening is de lening vanuit Vegmo Estate (zie hoofdstuk 5). Er kan een beroep worden gedaan op dit bedrijfsonderdeel binnen de Vegmo groep voor een lening. De rente die Vegmo Estate rekent is marktconform. Met het vervoermiddel als onderpand verwacht Vegmoflora een lening bij de bank te verkrijgen van minimaal de waarde van dit vervoermiddel (R 300.000). De wijze van financiering zal besproken worden met de betrokkenen in Vegmo Estate en valt buiten de grenzen van dit project.

Begrote openingsbalans

De bedragen in de investeringsbegroting en het financieringsplan hebben betrekking op de stand van zaken op een bepaald tijdstip. Deze komen tot uitdrukking in onderstaande begrote openingsbalans.

Begrote openingsbalans			
Debet		Balans	
		Credit	
<i>Duurzame activa</i>		<i>Eigen vermogen</i>	R 300.000
Inventaris	R 205.000		
Koeling	R 250.000	<i>Vreemd vermogen</i>	
Vervoermiddelen	R 300.000		
<i>Vlottende activa</i>		Onderhandse lening/ Bank	R 807.621
Debiteuren	R 178.100		
Liquide middelen	<u>R 174.521</u>		<u></u>
	R 1.107.621		R 1.107.621
<i>Vermogensbehoefte</i>		<i>Vermogensvoorziening</i>	

Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting bestaat uit een prognose van de omzet en de kosten in de planperiode.

Exploitatiebegroting 1 ^e jaar		
Omzet	R 6.500.000	
Inkoopwaarde	<u>R 4.550.000</u>	
Brutowinst		R 1.950.000
Kosten		
Huurkosten	R 180.000	
Loonkosten	R 600.000	
Transportkosten	R 164.796	
Rentekosten	R 102.575	
Verpakkingskosten	R 85.714	
Onvoorzien	R 95.226	
Overige	<u>R 664.286</u>	
		R 1.892.597
Winst voor belastingen		R 57.403
Vennootschapbelasting		<u>R 17.221</u>
Nettowinst		R 40.182

Toelichting

Omzet: De door het management verwachtte omzet voor een eventuele nieuwe vestiging van 1000 m² wordt geschat op R 6.500.000 in het eerste jaar. Deze schatting is gebaseerd op de vloeroppervlakte van de vestiging ten opzichte van de vloeroppervlakte van de huidige vestiging. De huidige omzet is R 30.000.000 op een vloeroppervlakte van 3.000 m². In het eerste jaar is de omzet voorzichtig geraamd door te verwachten opstartproblemen. In deze omzet is rekening gehouden met de producten van de kwekerijen uit de Vegmo groep. De schatting is dat 37,5% van de afzet van de kwekerijen uit de Vegmo groep naar Johannesburg via de nieuwe vestiging verkocht gaat worden. Het overige zal aan de veiling aangeboden worden. Deze 37,5% van de eigen producten vormt op jaarbasis een omzet van R 1.500.000.

Inkoopwaarde: Vegmoflora kent een gemiddeld opslagpercentage van 30%. Dit betekent dat de inkoopwaarde uitkomt op R 4.550.000(= (100 / 130) * 6.500.000).

Totale kosten op basis van de huidige vestiging: De oppervlakte van de beoogde nieuwe vestiging is 1/3 van de oppervlakte van de huidige vestiging. Een aantal kostensoorten zijn doorberekend naar de nieuwe vestiging met een gelijk percentage over 1/3 van de totale kosten in de huidige vestiging. De totale geraamde kosten voor de nieuwe vestiging waarmee gerekend is, bedragen R 2.142.857 (R 6.428.570 / 3).

Huurkosten: Vegmoflora heeft een optie op een pand van 1000 m². De ligging van dit pand is direct tegenover de bloemenveiling Multiflora. De huurkosten bedragen R 15 per m² per maand. Voor een pand van 1000 m² betekent dit een jaarbedrag van R 180.000.

Loonkosten: De loonkosten zijn gebaseerd op de loonkosten van de huidige vestiging. In de huidige vestiging zijn de loonkosten 28% van de totale kosten. Voor de nieuwe vestiging wordt dit R 600.000. Dit bedrag is als volgt opgebouwd:

Loonkosten per maand:

8 procesmedewerkers	R 20.000
2 administratieve medewerkers	R 10.000
1 chauffeur	R 5.000
1 manager	R 15.000
Totale loonkosten per maand:	R 50.000

Het totaalbedrag aan loonkosten per maand komt uit op R 50.000. Per jaar komt dit neer op een bedrag van R 600.000.

Transportkosten: De transportkosten bestaan uit kosten die worden gemaakt voor het vervoer van bloemen van de veiling naar de nieuwe vestiging, voor vervoer naar het vliegveld en voor het transport van Durban naar de nieuwe vestiging.

De maandelijkse kosten voor het vervoer van de veiling naar de nieuwe vestiging in Johannesburg en voor vervoer naar het vliegveld zijn als volgt berekend:

Aantal km's per maand:	2000
Dieselprijs:	R 4,-
Verbruik vrachtwagen:	1:5 (één liter diesel op 5 kilometer)
Benodigd aantal liters:	400 (2000 : 5)
Benzinekosten:	R 1.600
Verzekering:	R 800
Onderhoudskosten:	R 800
Afschrijvingen (12,5% per jaar)	R 3.125
Interest 1e jaar (12% per jaar)	R 3.000
Onvoorzien (5%):	R 470
Totale transportkosten per maand:	R 9.795

De maandelijkse kosten voor het transport van producten van de kwekerijen uit de Vegmo groep van Durban naar de nieuwe vestiging in Johannesburg:

De kosten per maand voor het transport via een koerier van producten van de kwekerijen in Durban naar de nieuwe vestiging bedragen R 3.938. De transportkosten bedragen R 4,5 op een totale waarde per doos van R 100,-. De totale inkoopwaarde van bloemen van de kwekerijen is R 1.050.000 (R 1.500.000 * 70%). De transportkosten bedragen R 47.250 (4,5% * R 1.050.000) per jaar.

De totale transportkosten per maand zijn R 13.733. Per jaar is dit R 164.796.

Rentekosten: Dit bedrag bestaat uit de kosten van leningen bij zowel de bank als bij Vegmo Estate. De rentepercentages bij zowel de bank als bij Vegmo Estate bedragen ongeveer 12,5%. Dit betekent dat de jaarlijkse rentekosten uitkomen op R 102.575 ($12,5\% \times 820.600$)

Verpakkingskosten: Verpakkingskosten zijn voornamelijk kosten voor karton. Het percentage van de totale kosten is gebaseerd op het percentage dat voor de huidige vestiging geldt. Dit percentage bedraagt 4% van de totale kosten. Voor de nieuwe vestiging komt dit neer op R 85.714.

Onvoorziene kosten: Om eventuele onverwachte uitgaven op te kunnen vangen is ervoor gekozen om 5% van de totale kosten op te voeren als onvoorziene kosten R 107.143.

Overige kosten:

De overige kosten bestaan onder andere uit telefoonkosten, bankkosten, kosten met betrekking tot dubieuze debiteuren, kosten voor verbruiksmiddelen, afschrijvingskosten (exclusief vervoer), verzekeringskosten, beveiligingskosten, reiskosten en kosten voor overig vervoer. De percentages van deze kostenposten zijn afzonderlijk allen lager dan 2,5% van het totaal van de kosten. Het totaal van deze kosten per jaar bedraagt R 664.286.

Vennootschapsbelasting

De vennootschapsbelasting bedraagt 30% van de winst voor belastingen, dit betreft R 17.221.

§ 4.2 Financiering

In deze paragraaf wordt in het kort beschreven welke mogelijkheden er zijn ten behoeve van de financiering van een tweede vestiging.

Naast de structureel hoge rentevoet is sprake van tekortschietende financiële dienstverlening. Zuid-Afrikaanse banken zijn in het algemeen weinig geïnteresseerd in de agro-sector en de sierteelt vormt daarop geen uitzondering. Voor zover commerciële banken bij de agro-sector betrokken zijn, verlangen ze vaak grote zekerheden.

De volgende Zuid-Afrikaanse commerciële banken zijn met name actief in de sierteeltsector:

- ABSA
- First National Bank
- Nedbank
- Standard Bank

De IDC (overheidsbank) financiert meer dan 90% van de agro-projecten in Zuid-Afrika. Van oorsprong Nederlandse ondernemers vormen een behoorlijk deel van de cliëntèle.

De vraag naar (buitenlands) kapitaal in Zuid-Afrika is groot. Doordat sierteeltproducenten slechts moeilijk en tegen hoge kosten kapitaal kunnen verkrijgen, zijn veel bedrijven geïnteresseerd in samenwerking met buitenlandse bedrijven/ kapitaalverschaffers.

Vegmo Estate treedt binnen de Vegmo groep op als kapitaalverschaffer in geval een investering wenselijk is. Vegmoflora kan Vegmo Estate benaderen met een investeringsverzoek. De wijze van financiering zal besproken worden met de betrokkenen in Vegmo Estate.

Conclusies

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling met de daarbij behorende subprobleemstellingen.

Probleemstelling:

Is uitbreiding van Vegmoflora, in de vorm van het openen van een tweede vestiging, haalbaar?

Subprobleemstellingen:

- *Is er behoefte aan een nieuwe onderneming in de beoogde plaats van vestiging?*
- *Hoe kan personeel worden ingepast in de eventuele nieuwe vestiging?*
- *Hoe ziet het financiële plan voor een nieuwe vestiging er uit?*

Organisatie-structuur

Een maximum van 45% van de aandelen van de nieuwe werkmaatschappij mag worden uitgegeven. De meerderheid blijft in elk geval in bezit van de trust. In de lijn van het beleid zal de plaats van de nieuwe vestiging goed passen als nieuwe werkmaatschappij op gelijk niveau met de andere vier werkmaatschappijen. De trust zal voor minimaal 55% aandeelhouder zijn. De directeur van de maatschappij kan tot maximaal 30% van de aandelen aankopen en overige managementleden uit andere maatschappijen kunnen voor maximaal 10% participeren in de nieuwe werkmaatschappij.

Werving personeel

Een arbeidsbureau kan uitkomst bieden bij het vinden van procesmedewerkers. Bij het aannemen van dit nieuwe personeel moet de regelgeving rondom BEE in acht worden genomen. Ook is het van belang dat het nieuwe personeel betrouwbaar is, een manager zal hier op moeten toezien. Indien er mogelijkheden zijn om medewerkers intern verder te begeleiden tot de rol van manager dan zouden voordelen hiervan zwaarder wegen dan de nadelen van deze 'interne werving'.

Strategie, segmentatie en positionering

De detailhandel zal een belangrijke doelgroep gaan vormen voor Vegmoflora indien er een vestiging in Johannesburg wordt geopend. Onder detailhandel worden supermarktketens, bloemisterijen, straathandelaren en markten verstaan. Supermarktketens en vooral bloemisterijen vormen hierbinnen de belangrijkste doelgroepen. In het geval van supermarktketens lijken contracten met afspraken over vaste inkoopprijzen en vaste orders gewenst. Multiflora bloemenveiling werkt met een kloksysteem en kan derhalve niet dergelijke afspraken maken. Er ontstaat een concurrentievoordeel ten opzichte van Multiflora. Daarnaast is er een voordeel ten opzichte van kwekers, Vegmoflora heeft ten opzichte van kwekers doorgaans meer mogelijkheden om eindproducten (bijvoorbeeld boeketten) te leveren. Uit de enquête onder potentiële klanten in Gauteng is gebleken dat bloemisterijen hun versproducten met name op de bloemenveiling inkopen. Nagenoeg de helft van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn met de huidige situatie. Aangegeven is dat de belangrijkste verbeterpunten voor aanbieders van versproducten de prijs, de variëteit, en de kwaliteit zijn. Vegmoflora kan versproducten met minder fluctuerende prijzen aanbieden omdat ze de winstmarge zelf bepaalt. 54% geeft aan een voorkeur te hebben voor vaste inkoopprijzen in

combinatie met vaste orders. Om klanten aan te trekken en te behouden is het naast een concurrerende prijs van groot belang een ruime variëteit en een goede kwaliteit aan te bieden. Het concept van Vegmoflora waarin variëteit van groot belang is, zal inkopers tijdwinst opleveren. 57% van de respondenten gaf direct aan interesse te hebben voor een onderneming welke zowel een breed assortiment van versproducten als een breed assortiment van accessoires op één locatie kan aanbieden. 40% gaf aan geïnteresseerd te kunnen raken mits aan hun persoonlijke wensen wordt voldaan.

Vestigingsplaats en locatie

Met het oog op de continuïteit van Vegmoflora en de potentiële concurrentie, is het belangrijk dat Vegmoflora zich gaat richten op de, voor de bloemenindustrie belangrijkste, markt in Gauteng. Johannesburg lijkt de meest geschikte plaats te zijn voor het openen van een tweede vestiging. De belangrijkste punten daarvoor zijn de aanwezigheid van een bloemenveiling, een hoog ontwikkelde infrastructuur en een goed afzetpotentieel in de regio.

Een belangrijk punt voor het openen van een tweede vestiging is de locatie. Twee locaties hebben duidelijke voordelen. De keuze gaat tussen een locatie in het noorden van de stad en in het zuiden van de stad. Het noorden van Johannesburg is het centrum van de bloemenindustrie en is dus het grootste afzetgebied van Vegmoflora. Wanneer Vegmoflora een vestiging opent in het noorden van Johannesburg dan zou Vegmoflora de rol van bloemenveiling naar zich toe kunnen trekken. De klanten in het noorden zouden zichzelf minder snel naar het zuiden begeven om in te kopen op de veiling wanneer zij voor al hun gewenste producten in het noorden terecht kunnen bij Vegmoflora. Het huren van bedrijfsruimte is echter ruim duurder dan in het zuiden. Daarnaast zal het in het noorden moeilijker zijn om naamsbekendheid op te bouwen en zullen de transportkosten met betrekking tot het vervoer van op de veiling aangekochte producten hoger zijn ten opzichte van een locatie in het zuiden. Vegmoflora heeft reeds een optie op een locatie in het zuiden van de stad. Deze locatie is direct tegenover de bloemenveiling en zal daardoor sneller bekendheid verkrijgen.

Financiën

Het financiële plan bestaat uit de investeringsbegroting, het financieringsplan, de begrote openingsbalans en de exploitatiebegroting. Uit de investeringsbegroting blijkt dat de totale investering uitkomt op ruim R 1.100.000. Grote kostenposten zijn de inventaris, de koeling en het vervoermiddel. Voor de financiering is er R 300.000 eigen vermogen beschikbaar. De wijze van financiering van het overige zal met de betrokkenen binnen Vegmo Estate worden besproken. Begroot wordt dat in het eerste jaar een nettowinst gerealiseerd zal worden van ongeveer R 40.000. Hierin is gerekend met een omzet van R 6.500.000, een inkoopwaarde van R 4.550.000 en totale kosten van R 1.892.597.

Zoals uit de enquête is gebleken is er behoefte aan een tweede vestiging in Johannesburg. Met name het concept van Vegmoflora is een belangrijk punt waarmee Vegmoflora zich kan onderscheiden van de concurrentie. Er zijn verschillende manieren om capabel personeel aan te trekken. Deze voorgaande punten samen met de verwachting van een stijgende omzet in de komende jaren maakt dat tot de conclusie gekomen kan worden dat het haalbaar is om een nieuwe vestiging in Johannesburg te openen.

Aanbevelingen

Organisatie-structuur

Wanneer Vegmo Estate zal participeren in de financiering zal ze eisen dat Vegmoflora Johannesburg op gelijk niveau komt te staan met de andere werkmaatschappijen. Deze plaats is daarnaast aantrekkelijk omdat de samenwerking met de andere maatschappijen belangrijk is voor de positie van Vegmoflora Johannesburg. Het advies is om in deze vorm binnen de organisatiestructuur te worden opgenomen. Wanneer dit gehele onderzoek naar het starten van een nieuwe vestiging in Johannesburg is afgerond zal binnen het management besproken moeten worden in hoeverre er van welke kant interesse is om te participeren.

Werving personeel

Om zeker te zijn van betrouwbaar personeel is het aan te raden dat een manager met een belang in de organisatie wordt aangesteld in de nieuwe vestiging. Wanneer er mogelijkheden zijn voor interne werving dan lijkt dit het meest geschikt. Het is aan te bevelen om de heer Bester die nu reeds werkzaam is voor Vegmoflora op de veiling in Johannesburg te benaderen. Wanneer het geen optie blijkt dat huidige medewerkers bij Vegmoflora met leidinggevende kwaliteiten in de nieuwe vestiging in Johannesburg de rol van manager op zich kunnen of willen nemen, is het aan te raden om een extern iemand te werven die in Durban verder zal worden opgeleid. Deze persoon zal capabel moeten zijn als manager en beschikken over ervaring in de branche. Om een betrouwbaar persoon te werven is het raadzaam om relaties uit het netwerk te benaderen en daaruit iemand te selecteren die in Johannesburg de leidinggevende taken op zich kan nemen.

Strategie

Uit de enquête onder potentiële klanten is gebleken dat er zeker interesse is voor een onderneming die een breed assortiment van versproducten en accessoires kan aanbieden. Ruim de helft van de respondenten gaf aan niet tevreden te zijn met de huidige situatie. De belangrijkste punten waarop gelet dient te worden zijn de prijs, de variëteit en de kwaliteit. Om te voorkomen dat klanten alleen naar Vegmoflora komen indien de prijzen lager zijn dan op Multiflora is het aan te raden om contracten af te sluiten met afspraken over vaste inkooprijzen in combinatie met vaste orders. Voor positieve onderscheiding ten opzichte van andere groothandels is het belangrijk om naast een goede kwaliteit ook een brede variëteit aan te bieden. De Vegmo groep heeft een sterke positie in gerbera's en een zeer sterke positie in anthuriums in Zuid-Afrika. Wanneer besloten wordt minder van deze producten op de veiling af te zetten en in plaats daarvan deze producten in de eigen vestiging aan te bieden is het voor veel klanten die speciaal voor deze producten naar Vegmoflora zullen komen aantrekkelijk om alle gewenste producten direct in te kopen.

Locatie

Met betrekking tot de keuze van de locatie is het de aanbeveling om een vestiging te openen in een pand in het zuiden van de stad. Vegmoflora neemt in deze situatie minder risico. Het is in het zuiden eenvoudiger om naamsbekendheid op te bouwen, de kosten met betrekking tot huur en transport zijn lager en de klanten komen sowieso in de buurt wanneer zij op de veiling hun inkopen doen. Dit reduceren van het risico is een strategie die naar voren komt uit de confrontatiematrix. Bij de huur van een pand met bepaalde grootte hoeft niet zozeer rekening te worden gehouden

met toekomstige groei. Als na enkele jaren blijkt dat de onderneming goede resultaten heeft behaald en een breed klantenbestand heeft opgebouwd kan een verhuizing naar een eventueel groter pand in het noorden worden heroverwogen.

Financiën

Voor de start van de Vegmoflora Johannesburg is een investering nodig van ruim R 1.100.000. Voor ruim R 800.000 zal er een externe financiering gevonden dienen te worden. In overleg met Vegmo Estate en de banken kan tot een volledige externe financiering gekomen worden. Het is raadzaam om het vervoermiddel van R 300.000 als onderpand in te brengen om vreemd vermogen aan te trekken.

Openingstijden

Naar aanleiding van de enquête gaf 94% van de respondenten aan voor 12:00 uur hun producten in te willen kopen. Om kosten te besparen met betrekking tot personeel en energie is het raadzaam om na te denken over de openingstijden van Vegmoflora in Johannesburg.

Literatuurlijst

Literatuur

- dr. F. Kluytmans: Personeelsmanagement. Groningen: Wolters-Noordhoff, vierde druk, 2000.
- P. de Boer, M.P. Brouwers, W. Koetzier: Basisboek Bedrijfseconomie. Groningen: Wolters-Noordhoff, vijfde druk, 1998.
- prof. dr. A.M.M. Blommaert en prof. dr. J.M.J. Blommaert: Bedrijfseconomische analyses. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, vierde druk, 2000.
- P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: Principes van marketing (Europese editie). Schoonhoven: Academic Service, tweede druk, 2000.
- P.M. Kempen en J.A. Keizer: Advieskunde voor praktijkstages. Groningen: Wolters-Noordhoff, tweede druk, 2000.
- R. Grit: Projectmanagement. Groningen: Wolters-Noordhoff, derde druk, 2000.
- drs. C.I. van Beest - Barendregt, drs. M.A. Frantsen.: Afstudeerwijzer voor de afstudeeropdracht 2003-2004. Den Haag: Haagse Hogeschool, sector Economie en Management, Opleiding Management, Economie en Recht.
- Sectorverkenning sierteelt Zuid-Afrika, ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

Relevante websites

- **Informatie Gauteng**
http://www.safrika.info/doing_business/investment/oppurtunities/gauteng.htm
<http://www.geda.co.za/default.asp?Index=99>
<http://www.gpg.gov.za/about/index.html>
- **HIV-problematiek**
<http://www.labourguide.co.za/>
- **Wetgeving rondom arbeidswetgeving**
<http://www.nedlac.org.za/docs/agreements/index.html>
<http://www.evd.nl/start.asp?pagina=/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum%3D74488>
- **Economische ontwikkelingen Zuid-Afrika**
<http://www.evd.nl/start.asp?pagina=/zoeken/ShowBouwsteen.asp?bstnum%3D74460>
- **Statistieken Zuid-Afrika**
<http://www.zuidafrika.nl/business/statistics.html>
- **Vestigingsplaats**
<http://www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=26827>
- **Inpassing personeel**
<http://www.dti.gov.za/growingabusiness/developingawinningteam.htm>

Artikelen

- Companies 'must follow BEE Act' March 17 2004
<http://www.iol.co.za>

Instanties

- South African Embassy - Den Haag
- Nederlandse ambassade - Pretoria
- Johannesburg Chamber of Commerce and Industry - Johannesburg
- Department of Labour - Pretoria
- Agricultural Office Pretoria - Pretoria
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en visserij - Den Haag
- Pretoria Chamber of Commerce and Industry - Pretoria
- Van Wezel Accountants BV - Rijnsburg

Bijlagen

Enquête onder potentiële klanten in Gauteng

In deze bijlage is de enquête opgenomen die verstuurd is aan potentiële klanten in Gauteng. De uitkomsten hiervan zijn weergegeven in hoofdstuk 2.5.

Dear Mr./ Mrs.,

You have been chosen to participate in a survey, which is done on behalf of a flower wholesale company that is planning to open in Gauteng. The company is planning to offer you the widest range of fresh, dried and artificial flowers and a wide range of florist requisites all under one roof.

We would like to know if you are interested in this concept

Please take a few minutes to fill in your answers and remarks and reply to fax number: 0116232629

- Where do you buy your flowers/ plants?
 - Wholesaler..... %
 - Flower grower..... %
 - Multiflora..... %
 - Other,..... %
- Where do you buy your floral accessory?
 - Wholesaler..... %
 - Multiflora..... %
 - Other,..... %

If you buy from Multiflora:

- Is it a problem for you that prices fluctuate daily?
 - Yes
 - No
- Would you prefer to buy at fixed price/ fixed order basis rather than to buy on the clock?
 - Yes
 - No
- How many different floral accessory suppliers do you have?
 - 1
 - 2
 - 3
 - ≥ 4
- Are you satisfied with the current situation? Please motivate.
.....
.....

- Which aspect(s) of flower suppliers could be improved due to your opinion?
 - Quality
 - Price
 - Service
 - Variety
 - Other,.....

- Which aspect(s) of floral accessory suppliers could be improved due to your opinion?
 - Quality
 - Price
 - Service
 - Variety
 - Other,.....

- Are you interested in a company which can provide you with your whole assortment?
 - Yes,.....
 - No,.....
 - Maybe,.....

- What is the best time for you to purchase your flowers if everything is available under one roof?
 - < 08:00 am
 - 08:00 am – 12:00 pm
 - 12:00 pm – 16:00 pm

- What is important for you from such a company?

.....

.....

.....

- Do you have other remarks?

.....

.....

Thank you very much for your time.

Enquête onder huidige klanten

Deze bijlage bevat de enquête en de uitkomsten van de enquête gehouden onder huidige klanten in de regio Durban. Het management van Vegmoflora en Vegmoflora Accessories heeft een lijst met namen opgesteld die bestaat uit een selectie van de honderd grootste klanten. 37% procent heeft de enquête geretourneerd. Dit percentage wordt door het management als representatief beschouwd. Via deze enquête is de mening van de klanten over Vegmoflora en Vegmoflora Accessories gepeild. Naar aanleiding van deze uitkomsten kan gewerkt worden aan eventuele verbeterpunten. Deze enquête valt buiten de grenzen van het project en is derhalve opgenomen als bijlage. Met de punten die de huidige klanten belangrijk vinden kan wel rekening worden gehouden bij het openen van een nieuwe vestiging.



15 ANTHURIUM PLACE
SPRINGFIELD PARK
DURBAN
4001
SOUTH AFRICA

P.O.BOX 300
ROCHDALE PARK, 4034
TEL: (031) 574 9380
FAX: (031) 574 9399
Email: info@vegmoflora.co.za

Dear customer,

As a customer of Vegmoflora, we would like to offer you the best possible service and quality. In order to do this we have instructed two students to do this survey on our behalf as part of their final year project.

Please take a few minutes to fill in this survey so that we are able to make your shopping at Vegmoflora a worthwhile experience. This survey is strictly confidential, if you would like to leave your name please do so at the end of the survey.

- How is your relationship with Vegmoflora? Please motivate.
 - Very good,.....
 - Good,.....
 - Reasonable,.....
 - Bad,.....
- How is your relationship with Vegmoflora Accessories? Please motivate.
 - Very good,.....
 - Good,.....
 - Reasonable,.....
 - Bad,.....

- Which aspect(s) of Vegmoflora could be improved due to your opinion? Please motivate.
 - Quality,.....
 - Price,.....
 - Service,.....
 - Variety,.....
 - Range of products,.....
 - Invoice layout,.....
 - Statement,.....
 - Availability,.....
 - Packaging,.....
 - Other,.....

- Which aspect(s) of Vegmoflora Accessories could be improved due to your opinion? Please motivate.
 - Quality,.....
 - Price,.....
 - Service,.....
 - Variety,.....
 - Range of products,.....
 - Invoice layout,.....
 - Statement,.....
 - Availability,.....
 - Packaging,.....
 - Other,.....

- Is the offered range of products of Vegmoflora wide enough?
 - Yes
 - No:
 What would you like to see in the assortment in the future?

- Is the offered range of products of Vegmoflora Accessories wide enough?
 - Yes
 - No:
 What would you like to see in the assortment in the future?

- What are, due to your opinion, the strengths of Vegmoflora?
 -
 -
 -

- What are, due to your opinion, the weaknesses of Vegmoflora?

.....
.....
.....

- Do you have other remarks?

.....
.....
.....

Please fax back to: 031-5749399

Thank you very much for your time.

Optional

We appreciate it if you fill in your name.

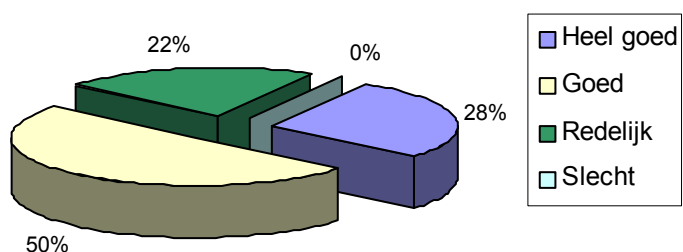
Name and

company:.....

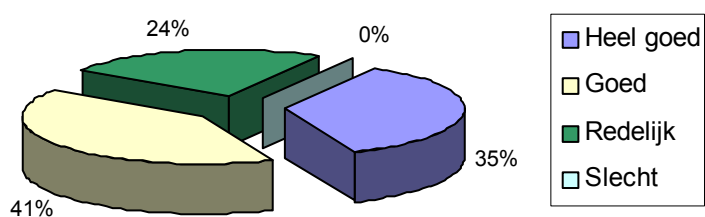
De uitkomsten van de enquête zijn verwerkt in onderstaande grafieken.

Een ruime meerderheid van de klanten (78%) beschouwd de relatie met Vegmoflora als goed of heel goed. Voor Vegmoflora Accessories geldt een percentage van 76%.

Relatie met Vegmoflora

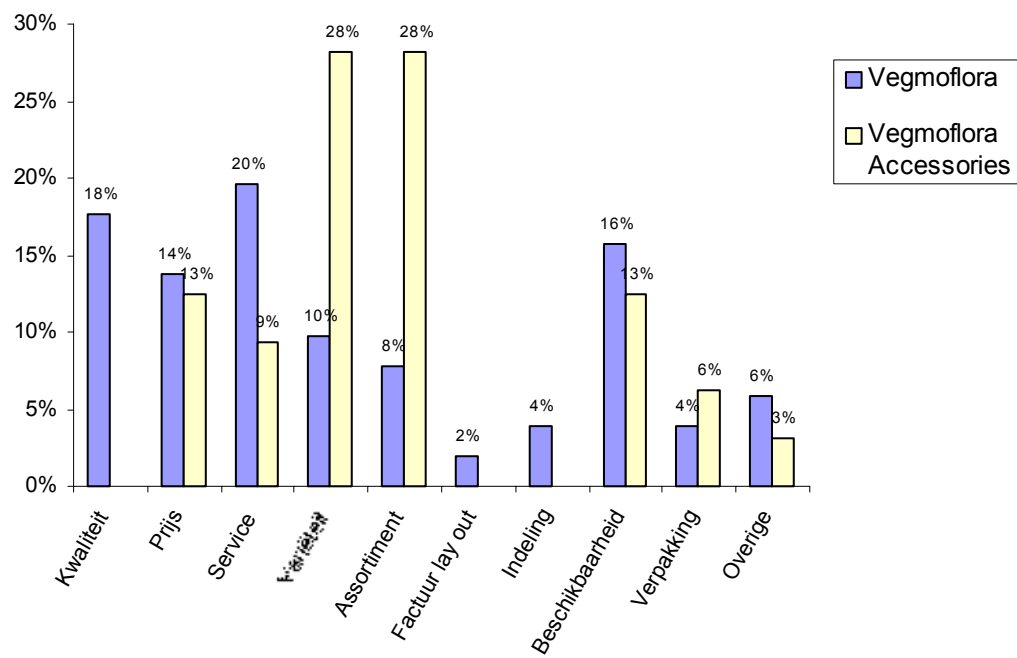


Relatie met Vegmoflora Accessories



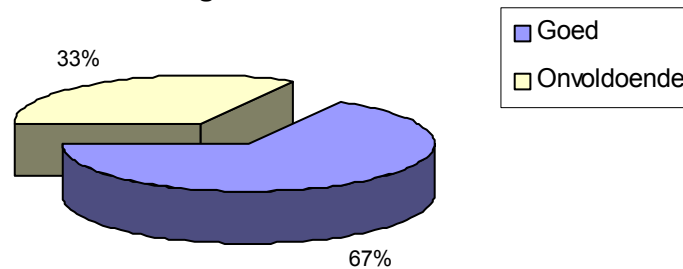
In onderstaande grafiek zijn de uitkomsten vermeld op de vraag welke aspecten verbeterd kunnen worden voor zowel Vegmoflora als voor Vegmoflora Accessories. Met betrekking tot Vegmoflora zijn volgens de klanten de verbeterpunten ‘service’, ‘kwaliteit’ en ‘beschikbaarheid’ het meest van belang. Met betrekking tot Vegmoflora Accessories liggen de verbeterpunten met name op het gebied van variëteit en assortiment.

Verbeterpunten Vegmoflora/ Vegmoflora Accessories

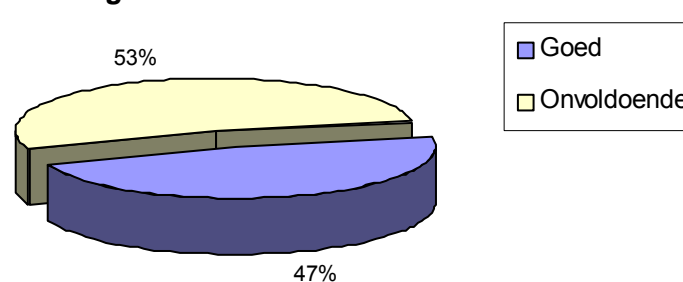


67% van de respondenten beoordeelt de breedte van het assortiment van Vegmoflora als goed. 47% vindt dat het assortiment van Vegmoflora Accessories goed is. Met betrekking tot Vegmoflora hebben meerdere klanten aangegeven dat ze graag zien dat het assortiment voor iedereen en op alle dagen van de week beschikbaar is. Voor Vegmoflora Accessories wordt het assortiment in droogbloemen, het geringe assortiment in vazen, keramiek en glaswerk genoemd als zwakke punten bij de beoordeling van het assortiment.

**Beoordeling breedte assortiment
Vegmoflora**



**Beoordeling breedte assortiment
Vegmoflora Accessories**



Op de vraag naar de algemene zwakke punten van Vegmoflora werd als volgt gereageerd:

- de kwaliteit van de bloemen;
- de beschikbaarheid;
- parkeergelegenheid;
- tijdsduur bij bestellingen;
- het tijdig informeren van klanten over de beschikbaarheid.

Op de vraag naar de algemene sterke punten van Vegmoflora werd als volgt gereageerd:

- goede service;
- vriendelijk en behulpzaam personeel;
- groot assortiment;
- trendbewust.

Black Economic Empowerment

Deze bijlage geeft een beschrijving van Black Economic Empowerment.

De arbeidswetgeving is vastgelegd in de New Labour Relations Act. Zuid-Afrika kent een beleid waarin voormalig achtergebleven groepen worden bevoorrecht. Als gevolg van apartheid is de zwarte bevolkingsgroep sterk ondervertegenwoordigd in het bedrijfsleven, met name in de hogere functies. Black Economic Empowerment (BEE) moet deze onevenwichtigheid corrigeren. De overheid stimuleert de participatie van de 'voormalig achtergebleven groepen' in de economie. Bij de overheid heerst het besef dat banengroei het best gerealiseerd kan worden in het midden- en kleinbedrijf.

Door de wet Employment Equity Act (1998) zijn bedrijven verplicht jaarlijks te rapporteren aan het ministerie van Arbeid over wat zij doen om te komen tot een demografisch representatief personeelsbestand. Dit is niet alleen gericht op zwarten, maar ook andere, voorheen achtergebleven groepen, zoals vrouwen en gehandicapten. Gebrek aan redelijke vooruitgang op dit vlak kan bedrijven op boetes komen te staan. In de praktijk is deze sanctie nog nooit toegepast, mede omdat er geen dwingende norm wordt voorgeschreven. Bedrijven kunnen zelf bepalen hoeveel voormalig achtergeblevenen ze aannemen en op welk niveau. De overheid verricht inspanningen om de rapportage binnen te halen en te beoordelen, maar vertrouwt voor een deel op het zelfregulerende vermogen van de markt.

Vacaturesites

Deze bijlage geeft een opsomming van een aantal grote vacaturesites ten behoeve van externe werving van personeel.

<http://www.careerclassifieds.co.za/>

<http://www.jobs.co.za/>

<http://www.ananzi.co.za/catalog/Employment/JobSites/index.html>

<http://www.careerjunction.co.za/recruiters/default.asp>

<http://www.jobmail.co.za/>

<http://www.jobfood.co.za>

<http://www.bestjobsza.com>