

Bedrijfscases voor het HO

DE VOORUITGANG

Bedrijfseconomische en andere aspecten
van een fietsenfabriek

F. P. Broere
J. Dijkstra



Noordhoff Uitgevers

Bedrijfscases voor het HO

De Vooruitgang

Bedrijfscases voor het HO



De Vooruitgang

*Bedrijfseconomische en andere aspecten
van een fietsenfabriek*

F.P. Broere

J. Dijkstra

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: Lynck + Zoon, Groningen
Omslagillustratie: Photodisc

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

3 4 5 / 14 13 12 11 10

© 2004 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (e-book) 978-90-01-83793-8
ISBN 978-90-01-81826-5
NUR 782

Algemene inleiding bij de serie bedrijfscases voor het hoger onderwijs

Om goed op de arbeidsmarkt te functioneren, heb je meer bagage nodig dan de kennis die je hebt opgedaan tijdens je studie. Of je nu productmanager, financieel manager, bankier, onderzoeker of beleidsmedewerker wilt worden, in elk beroep moet je dagelijks besluiten kunnen nemen en allerlei problemen kunnen oplossen. Bovendien vragen veel functies om medewerkers die snel en adequaat kunnen reageren op hectische ontwikkelingen in onze huidige maatschappij.

Voor veel opleidingen betekent dit dat zij competente studenten zullen moeten opleiden. Competent in de zin dat studenten hun opgedane kennis en vaardigheden kunnen toepassen in verschillende 'praktijk'-situaties.

De serie bedrijfscases voor het hoger onderwijs biedt een zestal cases die in verschillende economische opleidingen kunnen worden gebruikt. Om de levensechtheid zo veel mogelijk tot haar recht te laten komen, zijn bij de cases zelf geen studeeraanwijzingen, leerdoelen, opdrachten of vragen opgenomen. Wel is een handleiding voor docenten geschreven waarin studeeraanwijzingen, leerdoelen, leerroutes, caseopdrachten en richtlijnen voor de aanpak van de case en de uitwerkingen zijn opgenomen. Door de cases zo 'zuiver' mogelijk aan te bieden, krijgt de docent of coach meer vrijheid om de moeilijkheid van de case te variëren en vrijheid bij de inbedding van de case in een bepaald vak of thema. Bovendien wordt de student nu niet door vragen of opdrachten een bepaalde richting opgestuurd. Kortom, de docent of de coach kan zélf de mate van zelfwerkzaamheid van studenten bepalen.

Ter wille van didactiek, tijd en leerdoelen doet elke case concessies aan de levensechtheid. Ook willen bedrijven of personen soms worden geanonimiseerd. Of de cases nu op papier staan of in een multimedia-setting zijn geproduceerd, het blijven onderwijskundige methoden. *De Opbouw*, *De Vooruitgang*, *Miracle* en *Taste* zijn bijvoorbeeld gefingeerde geïntegreerde bedrijfseconomische cases. Ze zijn echter wel gebaseerd op echte ondernemingen. De KPN-case en de internationale marktverkenningcase EFT (European Food Trading) zijn multidisciplinaire cases van echte bedrijven over levensechte bedrijfssituaties.

Waarom cases?

Caseonderwijs biedt een methode om studenten te trainen tot professionals die kennis en vaardigheden kunnen toepassen in verschillende situaties. Dat geldt ook voor het vak economie. Economie beoefenen is namelijk een bepaalde manier van denken, waarbij een econoom beschikt over een grote gereedschapskist ten dienste van de economische besluitvorming. Het maken van allerlei afwegingen is inherent aan de economiebeoefening. De context van cases is per definitie complex. Hierdoor bevatten ze informatie waarmee studenten kwantitatieve en kwalitatieve beslissingen kunnen afwegen. Economische theorieën missen deze informatie; het beheersen van economische principes in

overzichtelijke situaties geeft niet automatisch een realistisch en beter begrip van het werkelijke economische proces. Geef je je geld liever in beheer bij een pas afgestudeerde financieringsspecialist die de nieuwste beleggingsmodellen tot in de puntjes beheerst of bij een beleggings-specialist die al jaren met redelijk rendement belegt, mede op basis van ervaring en intuïtie? Caseonderwijs is daarom uitermate geschikt om het vak economie onder de knie te krijgen.

Caseonderwijs is eveneens een goed instrument om studenten te motiveren tot het bestuderen van economische theorieën. Indien het stimuleren van de motivatie om te studeren het primaire doel is, geeft de docent de case veelal aan het begin van het vak, waarna de student zich tot de theorie wendt. Door de case te analyseren, kom je erachter dat je bepaalde theorieën nodig hebt.

Cases zijn daarnaast zeer geschikt voor het toepassen van de theorie. Docenten leggen dan eerst de economische principes uit, waarna de case wordt voorgelegd. Bij de analyse kom je erachter dat de economische theorie alleen niet altijd de oplossing biedt, of dat meerdere, soms conflicterende theorieën gebruikt kunnen worden.

Het genoemde onderscheid is overigens nogal kunstmatig. Uit de literatuur blijkt dat caseonderwijs de student vaak tegelijkertijd leert theorieën toe te passen en te analyseren, besluiten te nemen, creatief na te denken, te communiceren en schriftelijk en mondeling te presenteren.

Het specifieke van cases

Een *case* is een 'verhaal' uit de praktijk. Dit verhaal bevat een probleem of een gebeurtenis waarmee je aan de slag moet gaan. Vaak wordt het verhaal chronologisch verteld. Uit de case moet je zélf een probleem halen of, als het probleem al voor je is geformuleerd, zul je met behulp van de case en de theorie het probleem moeten oplossen. Als je het probleem moet opsporen, moet je je er heel goed van bewust zijn dat dit afhankelijk is van de bril die je opzet. Een marketingdeskundige kijkt heel anders tegen een bepaalde situatie aan dan een organisatie-deskundige of een financieel specialist bij KPN. De ruime openingstijden van de winkels zijn bijvoorbeeld voor de kleine kruidenier op de hoek een probleem en voor tweeverdieners een oplossing.

Tot de case behoort soms een casedossier met informatie om de case te analyseren of op te lossen. Het dossier bevat onder andere krantenartikelen, notulen van vergaderingen, delen van jaarverslagen, interviews, faxen, rapporten enzovoort. Voor een deel vind je het dossier bij de cases zelf en voor een deel leg je het zelf aan.

Economen die in praktijksituaties problemen dienen op te lossen, worden enerzijds geconfronteerd met een enorme hoeveelheid (soms misleidende) informatie, anderzijds ontbreken vaak stukken informatie. Dit kan ook het geval zijn bij cases. Een case vergt daarom een specifieke aanpak. Als je een case voor de eerste keer onder ogen krijgt, lees deze dan vluchtig door. Denk vervolgens na hoe je de case kunt oplossen en herlees de case nu meer gedetailleerd. Het is van belang om altijd eerst zelf de case te analyseren alvorens er met medestudenten over te gaan discussiëren. Word geen spons. Wacht dus niet af wat anderen van de case vinden. Maak eerst een eigen analyse en bedenk zelf oplossingen.

Bespreek deze dan met je groep. Dit vereist dat je bevindingen helder en bondig kunt presenteren. Het kan handig zijn om je analyse en oplossing op papier te zetten, zodat je houvast hebt als je groep de case gaat bespreken. De analyse van een case is minstens zo belangrijk als de oplossing die je bedenkt of het advies waartoe je zou kunnen komen op grond van de analyse.

Het schrijven van een caseanalyse kan frustraties voor studenten oproepen als er weinig tijd is of onvoldoende informatie. Toch zul je met de gegeven middelen een analyse moeten maken en een oplossing moeten bedenken.

De volgende stappen dienen in ieder geval te worden ondernomen:

- het analyseren van feiten en details van de case;
- het bepalen van een strategie om het probleem op te lossen;
- het bespreken van de strategie met je collega-studenten;
- het onderbouwen van de gekozen strategie en het op papier zetten ervan;
- indien onderdeel van de opdracht, het presenteren en het mondeling verdedigen van de uitwerking van de case.

In het begin van de inleiding zijn enkele voordelen van caseonderwijs genoemd. Deze voordelen worden ondersteund door evaluaties over caseonderwijs uit de literatuur. Marks en Rukstad concludeerden bijvoorbeeld dat sinds de introductie van caseonderwijs bij macro-economie hun studenten aanzienlijk meer gemotiveerd en betrokken zijn bij het leerproces dan voorheen (Marks, S.G. & Rukstad, M.G. (1996). 'Teaching macro-economics by the case method', *Journal of Economic Education*, voorjaar, p. 139-147). Uit de evaluatie van caseonderwijs in een cursus ontwikkelingseconomie en internationale monetaire problemen van Carlson en Schodt blijkt dat de meeste studenten vonden dat de cases toegevoegde waarde hadden; bovendien niemand van mening was dat de cases vervangen moesten worden door colleges en dat de cases in vergelijking met traditionele vormen van onderwijs bruikbaar werden geacht om reële problemen op te lossen en om data te verwerken en te analyseren (Carlson, J.A. & Schodt, D.W. (1995). 'Beyond the lecture: Case teaching and the learning of economic theory', *Journal of Economic Education*, winter, p. 17-28).

Uit de observatie van twee groepen studenten die internationale economie volgden, waarbij de ene groep een meer theoretisch georiënteerde en de andere een case-georiënteerde cursus kreeg aangeboden, bleek in een onderzoek van Velenchik (Velenchik, Ann (1995). 'The case method as a strategy for teaching policy analysis to undergraduates', *Journal of Economic Education*, 26 (1), p. 29-38) dat de laatste groep niet alleen plezier had in de klassikale discussies, maar ook beter in staat was:

- de theorie integraal te bevatten;
- tentamenvragen te beantwoorden;
- verschillende standpunten te verklaren;
- werkstukken te schrijven;
- zich verbaal uit te drukken.

Maar ook dichterbij huis, bijvoorbeeld bij de Economische Faculteit van de Rijksuniversiteit van Groningen zijn de ervaringen met case-onderwijs over het algemeen positief.

Woord vooraf bij de tweede druk

Dit boek bevat een case over de onderneming De Vooruitgang NV. De Vooruitgang is een gefingeerde middelgrote Nederlandse fabrikant van fietsen in een aan de werkelijkheid ontleende situatie.

In het hoger beroepsonderwijs en universitair onderwijs staat het leren leren door studenten steeds meer in de belangstelling. Om dit te realiseren, worden vormen als probleemgestuurd onderwijs en projectonderwijs gebruikt en wordt met cases gewerkt. De studenten moeten binnen deze didactische vormen in meerdere of mindere mate zelfstandig werken aan het uitwerken van taken of het oplossen van probleemsituaties.

Afhankelijk van de opbouw van het curriculum en de fase waarin de student verkeert, zal de aansturing van de werkzaamheden die de student verricht gedetailleerder of globaler zijn en zullen ook de gewenste eindproducten concreter of in algemenere termen worden omschreven.

De case De Vooruitgang past uitstekend bij de verschillende vormen waarin het leren leren gestalte krijgt. In de case worden de fietsenbranche en het bedrijf De Vooruitgang beschreven. Verder biedt deze case vele aanknopingspunten voor analyse van de onderneming en haar omgeving. Ook is het mogelijk om op het niveau van afzonderlijke vakgebieden vragen te beantwoorden en opdrachten uit te voeren.

De oorspronkelijke versie van deze case is geschreven naar aanleiding van een onderzoek voor een Nederlandse fietsenfabriek. De huidige case is een gewijzigde en geactualiseerde versie.

Bij het schrijven van dit boek is onder andere gebruikgemaakt van gegevens van de RAI-vereniging Afdeling Tweewielers. Onze dank gaat uit naar de heer S.L. Stock. Daarnaast is voor deze tweede druk informatie verschaft door de heer D. Verheijden, salesmanager Benelux van Euretco Tweewielers, Breda en de heer E. Meerens, vice-president van Giant Bicycles Europe in Lelystad. Wij danken beide heren hartelijk voor hun medewerking.

Voorts danken wij de heren A.L.A.M. van der Vleuten, H. Meerman en J. van den Langenberg, docenten aan de opleiding Commerciële economie van de Avans hogeschool.

Drs. Frank P. Broere
Prof. dr. Jan Dijkema
Schoonhoven/Ravenstein/ januari 2004

Inhoud

Inleiding 13

1 Na het managementoverleg 15

2 Tweewielerbranche 17

2.1 Markt voor fietsen 18

2.2 Bedrijfskolom en distributiestructuur 24

2.3 Marktpositie van aanbieders van fietsen 29

2.4 Assortiment van aanbieders van fietsen 33

2.5 Marktpositie van de detaillist 37

2.6 Consument 43

3 Rijielfabriek De Vooruitgang 47

3.1 Ontstaan en ontwikkeling 48

3.2 Huidige situatie 49

3.3 Marketingbeleid 50

3.4 Productieproces 53

3.5 Organisatiestructuur 55

3.6 Financiële gegevens 59

Literatuuroverzicht 67

Internetadressen 68

Inleiding

Dit boek geeft de beschrijving van de rijwielbranche en de positie van de middelgrote fietsenfabriek De Vooruitgang daarin. Er worden allerlei ontwikkelingen in de branche beschreven die voor De Vooruitgang van belang zijn.

Uit de beschrijving van de fietsenfabriek De Vooruitgang blijkt dat er aanleiding is de situatie waarin het bedrijf verkeert nader te onderzoeken. Dit kan op onderdelen gebeuren, maar kan ook betrekking hebben op De Vooruitgang in zijn geheel. Bij het onderzoek kan worden gekozen voor één of een beperkt aantal invalshoeken die corresponderen met bepaalde vakgebieden uit het economische en bedrijfskundige onderwijs. Te denken valt aan bedrijfseconomische vakken, zoals kosten- en winstbepalingsvraagstukken, financiering en belegging, administratieve organisatie en administratieve verwerking van financiële feiten. Daarnaast kunnen economische en bedrijfskundige vakken worden gebruikt als marketing, management en organisatie en in een ruimer kader geplaatst kunnen recht en informatiekunde worden toegepast en kunnen internationalisering, kwaliteitszorg en logistiek een plaats in het onderzoek krijgen. Het onderzoek zal aanleiding geven tot het trekken van conclusies en het doen van beleidsaanbevelingen op deelgebieden of voor het totale beleid van De Vooruitgang.

De case stelt studenten in staat om tot integratie van vakgebieden uit hun studie te komen in een werkelijkheidsgetrouwe situatie.

Deze case leent zich niet voor het analyseren van technische processen.

De case bevat veel gegevens over branche en bedrijf, maar is niet uitputtend/volledig. Om tot gefundeerde beslissingen te komen, zal het soms nodig zijn aanvullende gegevens te vergaren. De studenten kunnen hiervoor de gebruikelijke bronnen raadplegen, zoals boeken, kranten en tijdschriften, brancherapporten en gegevens verkregen via internet. Om de situatie nog meer in overeenstemming te brengen met de werkelijkheid, kan informatie worden ingewonnen bij bedrijven uit de rijwielbranche en bij bedrijven die goederen en/of diensten leveren ten behoeve van de rijwielbranche.

De verdere opbouw van dit boek is als volgt. Na een korte sfeertekening van het managementoverleg bij De Vooruitgang (hoofdstuk 1) wordt de situatie op de markt voor tweewielers in Nederland geschetst (hoofdstuk 2). De plaats van De Vooruitgang op deze markt is het onderwerp van hoofdstuk 3; in dat hoofdstuk zijn tevens gegevens over De Vooruitgang verstrekt die van belang zijn voor het werken met deze case.

Na het management-overleg

1

In dit hoofdstuk wordt de lezer deelgenoot gemaakt van de zorgen die een van de directeurs van de fietsenfabriek 'De Vooruitgang' heeft over de toekomst van zijn bedrijf.

Adriaan (A.B.) van Genugten trok zich na het managementoverleg terug op zijn kantoor. Het management had zich beraden op de situatie waarin De Vooruitgang zich bevindt. Momenteel staat De Vooruitgang er niet slecht voor, maar er dienen zich vele ontwikkelingen aan, waarop De Vooruitgang niet onmiddellijk een antwoord heeft. Deze ontwikkelingen zijn mogelijk bedreigend voor het voortbestaan, hoewel er ook duidelijke kansen tussen zitten. Of om het nog lastiger te maken, sommige bedreigingen kunnen ook kansen zijn en omgekeerd. De vraag is of De Vooruitgang voldoende in huis heeft om een beleid te formuleren waarmee het bedrijf de volgende vijf à tien jaar verder kan.

De situatie lijkt zo gecompliceerd dat er tijdens het managementoverleg zelfs is gesproken over het inschakelen van een consultant. Adriaan vraagt zich echter af wat voor consultant dat dan moet zijn. Er zijn zoveel terreinen waarop advies welkom is: productie, personeelswerk, informatie- en communicatietechnologie (ICT), de organisatie als geheel, de marketing en verkoop, de nationale en internationale concurrentie en nog veel meer. Daarbij komt nog dat De Vooruitgang natuurlijk moet groeien en een behoorlijke rentabiliteit moet behalen. Adriaan voorziet een slapeloze nacht. Kan De Vooruitgang nog wel een familiebedrijf blijven? Het zou toch wel een hard gelag zijn om na zoveel jaren te moeten meemaken dat aandeelhouders van buiten de familie over de schouders van de broers Van Genugten gaan meekijken. Dat is nog een zoete droom in vergelijking met de nachtmerrie van een eventuele samenwerking met (overname door?) een concurrent. Bovendien zijn hij en zijn broer Sjef intussen de zestig gepasseerd en zijn er geen opvolgers in de familie. Het wordt hem zwart voor de ogen.

Tweewielerbranche

2

- 2.1 Markt voor fietsen
- 2.2 Bedrijfskolom en distributiestructuur
- 2.3 Marktpositie van aanbieders van fietsen
- 2.4 Assortiment van aanbieders van fietsen
- 2.5 Marktpositie van de detaillist
- 2.6 Consument

De tweewielerbranche is een rijkgeschakeerde branche. Er komen vele soorten aanbieders in voor, variërend van importeurs en fabrikanten van onderdelen en accessoires tot importeurs en fabrikanten van complete fietsen. De verkoop aan de consument verloopt grotendeels via gespecialiseerde detaillisten, die ondanks de vele ontwikkelingen in de distributie van consumentenproducten hun positie weten te handhaven. De fietsenkopende consument verwacht doorgaans nog steeds dat zijn of haar fiets gerepareerd kan worden door de winkelier die de fiets heeft verkocht.

In dit hoofdstuk wordt eerst een beeld van de markt voor fietsen gegeven. Vervolgens wordt de bedrijfskolom beschreven met daarin plaats voor de distributie van fietsen. Daarna komen de fabrikanten en importeurs, de detaillisten en de consumenten aan bod.

■ ■ ■ 2.1 Markt voor fietsen

Nederland is een fietsland bij uitstek. Vanaf de jaren twintig van de vorige eeuw heeft zich een vrijwel ononderbroken groei in de productie en verkoop van fietsen voorgedaan. Dat is heel begrijpelijk. Immers, Nederland is een vlak land en op plaatsen waar het niet zo vlak is, liggen heuvelschappen die meestal niet hoger dan zo'n vijftig meter boven NAP (Normaal Amsterdams Peil) zijn. Ons zeeklimaat kent zachte winters en milde zomers, waarbij regen en wind overigens het fietsplezier wel eens vergallen. De te overbruggen afstanden zijn betrekkelijk klein.

In de jaren vijftig en het begin van de jaren zestig werden veel verplaatsingen per fiets gedaan. De fiets beheerste dermate het straatbeeld, dat Nederland hierom in het buitenland bekend was. Zelfs de koninklijke familie fietste. In de jaren zestig kwam de massamotorisering goed op gang. Steeds meer mensen schaften een auto aan en gingen daarmee zowel recreatief als voor het woon-werkverkeer rijden. Dit ging ten koste van het gebruik van het openbaar vervoer en van het fietsgebruik en had zijn weerslag op de productie en verkoop van fietsen. Overigens is de fiets in het woon-werkverkeer vaak een complementair vervoermiddel, dat in aanvulling op het openbaar vervoer wordt gebruikt.

Fiets

Ewoud Sanders – De herkomst van het woord *fiets* laat zich in twee woorden samenvatten: 'etymologie onbekend'. Er zijn woordenboeken die hiermee volstaan, maar dit doet wel erg weinig recht aan de enorme hoeveelheid literatuur over dit onderwerp. Geen woord heeft Nederlandse etymologen zo geobsedeerd, schreef A.P. de Bont in 1973, en hij heeft gelijk, want de kwestie komt in minstens 70 publicaties aan bod, variërend van etymologische woordenboeken en wetenschappelijke tijdschriften tot studies over de geschiedenis van de fiets in Nederland. Vrijwel alle grote taalkundigen uit deze eeuw hebben zich over deze zaak uitgelaten, plus talloze anderen. In totaal bestaan er ruim twintig verschillende theorieën over de herkomst van dit woord, waaronder enkele zeer vermakelijke.

Deze 'obsessie' is wel te verklaren. Het woord *fiets* is nog betrekkelijk jong; pas in 1886 is het voor het eerst opgetekend. In de decennia daarna ontwikkelde de fiets zich van een speeltje voor rijkeluijszootjes tot het 'paard der democratie', het nationale vervoermiddel bij uitstek. Sterker nog: de fiets werd een belangrijk onderdeel van onze culturele identiteit, naast *windmills*, *wooden shoes*, *tulips* en Hansje Brinker.

Recht onder de neus van onze grootste taalgeleerden verankerde zich in onze taal een sleutelwoord waarvan de herkomst niet te kraken bleek. Ook journalisten konden dit niet uitstaan. Nog in 1931 riep het *Algemeen Handelsblad* de lezers op om deze puzzel op te lossen. Tevergeefs.

Ook fietsers van het eerste uur lieten veelvuldig hun stem horen: zij verstuunden de brieven naar *De Kampioen*, het orgaan van de Algemeene Nederlandse Wielrijders Bond (ANWB), naar kranten, naar de redactie van het Woordenboek der Nederlandsche Taal (WNT), naar Van Dale. Die stroom brieven, een bron die mijns inziens door taalkundigen onvoldoende is benut, is nooit opgedroogd. De vroegste meldden steevast: 'Ik heb zelf nog mee-gemaakt dat...'. Daarna werd dit: 'Mijn vader vertelde altijd...'. En in de meest recente brieven wordt grootvader soms aan het woord gelaten. Er is in Nederland geen ander etymologisch dispuut dat zovelen ter harte gaat. Vandaar dat deze kwestie hier de komende weken, oprijdend met de Tour de Fance, in enkele etappes uit de doeken zal worden gedaan.

De eerste *bruikbare* loopfiets werd in 1816 uitgevonden door de Duitse houtvester baron Carl von Drais van Sauerbronn (1785-1851). Von Drais maakte

de *célérifère* bestuurbaar door het voorwiel om een as te laten draaien. De loopfiets werd naar hem *draisine* genoemd, maar ook *vélocipède*.

Dit laatste begrip, samengesteld uit het Latijnse *velox* 'rap, snel' en *pes, pedis* 'voet', is volgens velen de moeder van ons woord *fiets*. Von Drais deed ontzettend z'n best om zijn zware, logge loopfiets aan de man te brengen, maar slaagde daar niet in. In 1856 schreef Witsen Geysbeek over de *draisine*: 'Met eenige oefening was men in staat op zulk een wagentje in één uur tijds omtrent anderhalf uur wegs te gaan. (-) Eene wijl zijn deze *Vélocipèdes* zeer in de mode geweest (-) thans is de uitvinding bijna weder geheel in het vergeetboek geraakt.'

In 1867 begon de *vélocipède* een tweede leven. In dat jaar presenteerden vader en zoon Michaux, wagenmakers uit Bar-le-Duc, op de Wereldtentoonstelling in Parijs een ijzeren *vélocipède* met trappers aan de as van het voorwiel. Het ding veroorzaakte een sensatie en het woord *vélocipède* verspreidde zich snel over Europa. Ook Nederland raakte van dit vernieuwde voertuig in de ban. In 1869 schreef het tijdschrift *Kennis en Kunst*: 'Sedert eenige tijd maakt de *vélocipède* weer eenigen opgang. (-) Er zijn reeds fabrikanten van *vélocipèdes*, die niets anders maken, er zijn

reeds professoren de vélocipèdes, ja zelfs houdt men reeds wedrennen op vélocipèdes in het Hippodrome. (-) Het is niet onwaarschijnlijk dat dit voertuig, met de groote gebreken die het thans nog bezit, toch bestemd is om weldra zulke verbeteringen te ondergaan, dat het werkelijk een der nuttigsten zaken van onzen tijd zal kunnen gerekend worden.'

Die technische verbeteringen volgden elkaar in hoog tempo op, zoals ondermeer is na te lezen in de boeken van J.M. Fuchs en W.J. Simons.

Toen duidelijk werd dat de vélocipède een blijvertje was, begon men zich te ergeren aan dit moeilijke Franse woord.

Het taalkundig nationalisme vierde hoogtij en vooral in Vlaanderen speelden anti-Franse sentimenten een rol. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het dagblad *De Stad Gent* als eerste oproep om een alternatief te verzinnen voor deze 'Franse indringer'.

Een van degenen die deze oproep en daarop binnenstromende suggesties las, was de Leidse hoogleraar Matthias de Vries (1820-1892). De Vries was hoofdredacteur van het WNT, het grote wetenschappelijke woordenboek van het Nederlands, en had veel aanzien. 'Nu het gebruik van dit snelle vervoermiddel zoo toeneemt, is het ook wel raadzaam dat wij er een Nederlandsch

woord voor bezitten', schreef hij op 1 september 1869 in het *Leidsch Dagblad*. 'In denmonds des volks zou het binnenkort onvermijdelijk tot *vloospleet* verbasteren, en daarmede zou de taal zeker weinig gediend zijn!'

In navolging van een inzender uit Gent stelde De Vries daarom voor: *wieler* voor het voertuig; *wieleren* voor het berijden en *wielenaar* voor de berijder. Een week later leidde dit voorstel tot een uitvoerige discussie op een Taal- en Letterkundig Congres in Leuven, waar binnen de kortste keren maar liefst 48 (!) alternatieven op tafel lagen en de basis werd gelegd voor een professoraal schandaaltje. ■

Bron: *NRC Handelsblad*, 24 juni 1996

In de jaren zeventig nam de belangstelling voor de fiets weer toe als gevolg van de oliecrisis (1973) en het ontstaan van de zogenoemde bewegingscultuur. De toegenomen mechanisering, automatisering en het toegenomen autogebruik leidde bij veel mensen tot bewegingsarmoede. Bewegingsarmoede werd als een belangrijke oorzaak gezien van het toenemende aantal gevallen van hart- en vaatziekten. Als reactie hierop ontstond een grotere belangstelling voor sporten, trimmen en ook fietsen. Daarnaast steeg het bezit van fietsen onder jongere kinderen en kleuters sterk. Een topjaar voor wat de productie van fietsen betreft is 1980. Vanaf 1982 neemt het totale fietsenbestand in Nederland niet noemenswaardig meer toe. De komst van nieuwe soorten fietsen, zoals de mountainbike en de all-terrainbike, geeft eind jaren tachtig begin jaren negentig nieuwe impulsen. De economische groei van de tweede helft van de jaren negentig doet de fietsenverkoop verder stijgen, waardoor ook het fietsenbestand weer stijgt. De economische teruggang in de jaren 2001 tot en met 2003 heeft de afzet van fietsen licht nadelig beïnvloed. Doordat de gemiddelde prijzen van de fietsen bleven stijgen, stegen ook in deze periode de omzetten nog verder.

Tabel 2.1 geeft het verloop van het fietsenbestand in Nederland weer. De verschillen tussen de cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) en die van NSS Marktonderzoek BV (onderdeel van Bureau InterView) hebben te maken met de uiteenlopende wijze van meten door deze organisaties.

Tabel 2.1 **Fietsenbestand in Nederland gedurende de periode 1985-2002**

Jaar	Cijfers CBS Fietsbezitters (× 1 000)	Cijfers NSS Marktonderzoek Aantal fietsen (× 1 000)
1985	11 179	
1990	11 949	
1995	12 670	± 15 700
2000	13 026	± 17 800
2001	13 212	± 17 800
2002		± 17 800

Bron: CBS, 2003, p. 372; CBS, 2001, p. 391; BOVAG-RAI, 2003, tabel 1.6

De tabellen 2.2 en 2.3 geven inzicht in de mate van gebruik van vervoermiddelen en de gebruiksdoeleinden voor de fiets.

Tabel 2.2 **Totale vervoersprestatie van de Nederlandse bevolking in miljarden kilometers**

Jaar	Totaal aantal kilometers	Wijze van verplaatsing							
		Als auto-bestuurder	Als auto-passagier	Met trein	Met tram, bus, metro	Per brom-, snorfiets	Per fiets	Lopend	Overig
1985	144,2	62,7	44,3	7,7	6,4	1,4	12,2	3,8	5,7
1990	167,7	76,4	49,5	11,2	6,9	1,3	13,5	3,9	5,0
1995	176,0	80,1	51,3	13,0	8,0	1,0	13,7	4,1	4,8
2000	186,6	89,1	52,0	15,4	7,5	1,0	13,1	3,9	4,6
2001	187,7	90,2	51,4	15,5	7,6	0,9	13,1	4,0	4,8
2002	189,3	91,9	52,3	15,5	7,2	0,9	13,0	4,0	4,6

Bron: CBS, 2004

Tabel 2.3 **Gemiddeld in kilometers afgelegde afstand per persoon per fiets per dag naar doeleinden voor het jaar 2001**

Gebruiksdoeleinden	In kilometers	In procenten
Van en naar werk	0,6	23
Zakelijk bezoek in werksfeer	0,1	5
Diensten/persoonlijke verzorging	0,1	3
Visite/logeren	0,3	9
Winkelen	0,4	16
Onderwijs	0,4	16
Toeren/wandelen	0,3	12
Sociaal/recreatief overig	0,3	12
Overig	0,1	4
Totaal	2,5	100

Bron: CBS, 2003, p. 399

De productie door Nederlandse fietsenfabrikanten kende in 1980 een absoluut hoogtepunt. Deze productie gecorrigeerd met de export – import resulteerde in een afzet aan de Nederlandse (tussen)handel van circa 1,4 mln fietsen (zie tabel 2.4).

Daartegenover stond een vraag van de consument naar nieuw gekochte fietsen van 1,1 mln, met als gevolg extra voorraadvorming bij de (tussen)handel. Pas in 1983 zijn de gevraagde en de geproduceerde aantallen nieuwe fietsen weer in evenwicht.

Wel is vanaf 1983 een sterke daling van het aantal door de consument gekochte nieuwe fietsen waar te nemen (zie tabel 2.5). Deze daling is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan een dalende koopkracht van de Nederlandse consument. Met andere woorden: er wordt langer op de fiets doorgereden en in veel gevallen wordt een goede opknapbeurt verkozen boven de aanschaf van een nieuwe fiets.

Met de positieve ontwikkelingen van de jaren rond de eeuwwisseling stijgt de verkoop van fietsen weer naar het niveau van 1980.

De productie van de Nederlandse fabrikanten wordt voor een deel op de Nederlandse markt afgezet en voor een deel geëxporteerd. Buitenlandse fabrikanten exporteren naar Nederland. Dit betreft export naar eigen vestigingen van deze buitenlandse fabrikanten of naar Nederlandse importeurs. Tabel 2.4 laat het soms grillige verloop van deze grootheden zien.

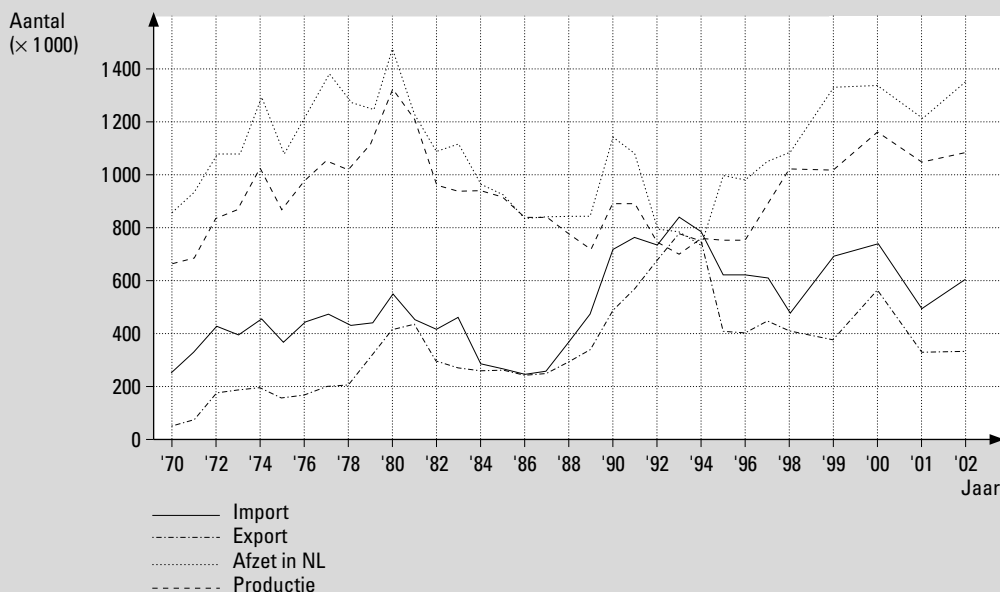
Tabel 2.4 Productie door Nederlandse fietsenfabrikanten, export, import en de daaruit afgeleide afzet aan de fietsenhandel in de periode 1970-2002 in aantallen

Jaar	Productie	Import	Productie + import	Export	Afzet op de Nederlandse markt
1970	663 700	240 700	904 400	54 000	850 400
1975	863 500	354 500	1 218 000	151 800	1 066 200
1980	1 321 800	548 300	1 870 100	417 300	1 452 800
1985	919 400	266 800	1 146 200	261 100	925 100
1990	891 600	724 000	1 615 600	481 600	1 134 000
1995	765 500	624 800	1 408 300	410 600	997 700
1996	753 600	625 000	1 378 600	400 700	977 900
1997	880 000	620 000	1 500 000	447 000	1 053 000
1998	1 023 000	480 000	1 503 000	410 000	1 084 000
1999	1 017 000	690 000	1 707 000	376 000	1 331 000
2000	1 159 000	735 000	1 894 000	559 000	1 335 000
2001	1 046 000	492 000	1 538 000	324 000	1 214 000
2002	1 082 000	596 000	1 678 000	330 000	1 348 000

Bron: CBS, 1970-2002

Figuur 2.1 brengt de getallen uit tabel 2.4 (gedeeltelijk) in beeld.

Figuur 2.1 Productie door Nederlandse fietsenfabrikanten, export, import en de daaruit afgeleide afzet op de Nederlandse markt aan de fietsenhandel in de periode 1970-2002 in aantallen



Tabel 2.5 geeft een splitsing van de door consumenten gekochte fietsen in nieuwe en gebruikte fietsen.

Tabel 2.5 **Aantal door de consumenten gekochte fietsen en het aandeel nieuwe en gebruikte fietsen** (× 1 000)

Jaar	Totaal	Nieuw		Gebruikt	
		Aantal	In %	Aantal	In %
1985	1 578	928	59	651	41
1990	2 177	1 350	57	1 018	43
1995	2 705	1 515	56	1 190	44
1996	2 226	1 358	61	868	39
1997	2 458	1 303	53	1 155	47
1998	2 077	1 350	65	727	35
1999	2 294	1 445	63	849	37
2000	2 408	1 517	63	891	37
2001	2 314	1 365	59	949	41
2002	2 095	1 324	63	771	37

Bron: NSS Research & Consultancy BV, 1999, p. 8; Informatie van RAI afdeling Tweewielers, Stichting Fiets!; Survey:@Marktonderzoek BV; schattingen van de auteurs

NB: Een fiets kan meer dan eenmaal gedurende zijn levensduur als gebruikt worden verkocht.

De vakhandel heeft een aandeel van ongeveer 20% in de markt van tweedehands fietsen.

In Nederland geproduceerde fietsen worden naar vele landen geëxporteerd. Omgekeerd worden er ook veel fietsen vanuit het buitenland geïmporteerd. Dat de productie van en handel in fietsen niet uitsluitend een nationale aangelegenheid is, blijkt uit tabel 2.6a. Deze geeft een overzicht van de voornaamste export- en importlanden voor fietsen.

Tabel 2.6a **In- en uitvoer van fietsen naar herkomst**

	2001		2002	
	Stuks	Waarde (× € 1.000)	Stuks	Waarde (× € 1.000)
<i>Invoer</i>				
Totaal	491 822	91.243	596 083	105.314
Waarvan:				
Duitsland	8 459	2.384	17 789	3.423
Frankrijk	5 183	1.491	2 747	778
Engeland	26 940	3.305	25 893	2.014
België/Luxemburg	10 268	1.713	8 784	1.777
Italië	5 034	477	8 313	509
Tsjechië	59 216	3.975	55 916	3.779
Ierland	14 157	9.025	10 475	4.770
Taiwan	145 672	31.771	124 275	31.700
Indonesië	2	–	31	4
Zuid-Korea	1 106	233	22	2
Thailand	–	–	7	–
Filippijnen	16 458	951	31 174	1.425

Tabel 2.6a In- en uitvoer van fietsen naar herkomst (vervolg)

	2001		2002	
	Stuks	Waarde (× € 1.000)	Stuks	Waarde (× € 1.000)
Polen	79 433	4.617	91 373	5.675
Verenigde Staten	48 898	27.450	38 819	42.054
China	46 897	2.002	143 143	4.356
Vietnam	–	–	22 028	1.987
<i>Uitvoer</i>				
Totaal	324 603	139.845	330 326	157.879
Waarvan:				
Frankrijk	26 371	15.367	34 376	21.927
Duitsland	144 704	63.315	143 146	69.099
België/Luxemburg	52 956	16.127	61 735	21.860
Denemarken	10 805	3.752	14 223	4.877
Italië	9 286	6.998	8 844	8.381
Spanje	10 852	7.072	10 639	6.552
Oostenrijk	8 240	4.272	6 369	3.342
Engeland	20 180	11.673	27 505	16.242
Zwitserland	9 531	6.254	3 696	924
Suriname	5 668	333	2 056	146

Bron: BOVAG-RAI, 2003, tabellen 1.8 en 1.9, ontleend aan de Maandstatistiek van de buitenlandse handel van het CBS

Zoals uit tabel 2.6a blijkt zijn binnen Europa vooral Polen en Tsjechië grote exporteurs van fietsen. Met de toetreding van deze landen wordt de toegang tot de Nederlandse markt nog makkelijker, terwijl de loonkosten aanzienlijk lager zijn dan in Nederland. Ook valt op dat Aziatische landen steeds belangrijker worden voor de export naar Nederland. Vooral nog worden fietsen van buiten de EU belast met 10% invoerrecht. Fietsen uit China worden extra belast met 30% anti-dumpingheffing. Deze strafheffing kan in de loop van 2005 vervallen.

Omdat de Nederlandse fietsenfabrikanten steeds minder eigen frames bouwen, worden er veel frames uit het buitenland en dan met name uit Zuidoost-Azië geïmporteerd. Dit betreft vrijwel uitsluitend aluminium frames. Een belangrijk deel van de frames uit Taiwan is waarschijnlijk bestemd voor Giant. China is in korte tijd een grote leverancier van frames geworden. Vermoedelijk worden deze voor een belangrijk deel door Nederlandse fabrikanten voor de productie van hun fietsen gebruikt. Tabel 2.6b geeft een overzicht van de import van frames.

Tabel 2.6b Invoer van frames naar herkomst

	2001		2002	
	Stuks	Waarde (× € 1.000)	Stuks	Waarde (× € 1.000)
<i>Invoer</i>				
Totaal	1 223 538	42.490	1 220 368	40.845
Waarvan:				
Duitsland	9 575	589	13 549	900
Engeland	2	1	49	4
België/Luxemburg	1 780	705	1 844	910
Italië	793	114	1 100	58
Tsjechië	42 484	1.933	14 607	618
Japan	78	4	32	20
Taiwan	481 025	19.306	220 959	12.429
Hong Kong	148	8	1 346	44
Zweden	2 799	541	3 021	557
Hongarije	8 003	140	686	11
India	3 235	40	2 700	24
China	563 279	12.242	832 730	18.285
Vietnam	92 343	2.977	116 923	3.166

Bron: BOVAG-RAI, 2003, tabel 1.10, ontleend aan de Maandstatistiek van de buitenlandse handel van het CBS

■ ■ ■ 2.2 Bedrijfskolom en distributiestructuur

De verkoop van fietsen verloopt in Nederland voor ongeveer 80% via de traditionele afzetpunten: de vakhandelaren. Zij vormen de laatste schakel in een vrij gecompliceerde bedrijfskolom, getuige het volgende overzicht, dat begint bij de toeleveranciers.

■ ■ ■ Toeleveranciers

Bij toeleveranciers kan het volgende onderscheid worden gemaakt:

- *Framebouwerijen*. Dit zijn bedrijven die zich uitsluitend toeleggen op de vervaardiging van frames. Zij leveren aan montage-inrichtingen, fietsenfabrikanten en alleenimporteurs. Met betrekking tot de laatste afnemersgroep betreft dit veelal een merkframe dat in Nederland afgemonteerd wordt tot complete merkfiets. De framebouw in Nederland beperkt zich de laatste jaren steeds meer tot frames voor speciale fietsen. Op het gebied van mountainbikes/all-terrainbikes passen fabrikanten uit Japan, Zuid-Korea en Taiwan hetzelfde systeem toe (bijvoorbeeld Giant).
- *Fabrikanten van fietsonderdelen*. Deze leveren aan alle categorieën op het tweede niveau. Binnenlandse fabrikanten werken intensief met onderdelen die zij niet zelf produceren. De leveranciers van deze onderdelen kunnen zich in Nederland of in het buitenland bevinden. Buitenlandse onderdelenfabrikanten kunnen een alleenimporteur hebben in Nederland, die dan officieel als leverancier van aanbieders van complete fietsen geldt.

In de meeste gevallen is sprake van een grote spreiding in toeleveranciers en daarmee geldt voor vrijwel alle onderdelen en halffabrikaten een versnipperd aanbod. Sommige onderdelen zijn betrekkelijk uniek, zeker als de vereiste kwaliteit in aanmerking wordt genomen. De leveranciers van deze onderdelen nemen dan ook een relatieve monopoliepositie in. Voorbeelden zijn banden: Vredenstein, velgen: Rigida en Van Schothorst en versnellingsnaven: Sturmey-Archer, Torpedo en Sachs.

- *Importeurs/Groothandels*. Hiervan zijn er in Nederland veel aanwezig. Sommige hebben een zeer breed assortiment. Dit omvat niet alleen onderdelen en accessoires voor fietsen, maar ook allerlei artikelen voor de fietser, zoals sportieve fietskleding (shorts met zeemleren kruis) en regenkleding. AGU BV is een voorbeeld van een bedrijf met een zeer breed assortiment. Het succes dat dit bedrijf had met de sportieve en beschermende kleding heeft geleid tot een op zichzelf staande productgroep van kleding voor allerlei sporten. Andere grossiers op het gebied van fietsen, onderdelen en accessoires zijn Kruitbosch en Juncker.
- *Agentschappen* (die als tussenpersoon optreden voor fabrikanten). Deze agentschappen leveren complete fietsen, frames en/of onderdelen aan binnenlandse fabrikanten van fietsen en aan montage-inrichtingen. Een voorbeeld is Bach Agencies.

In het algemeen valt op dat de internationalisering zowel binnen de Europese Unie als daarbuiten steeds verder toeneemt.

■ ■ ■ **Aanbieders van complete fietsen in Nederland**

Bij aanbieders van complete fietsen in Nederland kan het volgende onderscheid worden gemaakt:

- *Binnenlandse fabrikanten van fietsen*. Het belangrijkste onderdeel van de fiets is het frame en tot de binnenlandse fabrikanten behoren die bedrijven die zelfgebouwde frames monteren tot complete fietsen. Deze bedrijven fabriceren in enkele gevallen nog eigen frames, vorken en sturen, maar meestal betrekken zij hun frames van buitenlandse toeleveranciers. Andere of overige onderdelen worden betrokken van onderdelenleveranciers. Binnenlandse fabrikanten leveren merkfietsen rechtstreeks aan de rijwielspecialist en hebben veelal een eigen dealernet. Daarnaast produceert de fabrikant ook 'no-name'-fietsen. Deze fietsen voeren niet de naam van de fabrikant. Zij zijn vaak minder luxe maar de kwaliteit hoeft niet te verschillen van merkfietsen. Deze fietsen worden niet alleen via de specialist, maar ook via de groothandelaren en branchevreemde detailisten afgezet.
- *Alleenimporteurs van fietsen*. Deze groep aanbieders staat volledig op hetzelfde niveau als de binnenlandse fabrikant en levert tevens rechtstreeks aan een dealernet van detailisten. Alleenimporteurs kunnen worden onderscheiden van groothandelaren die ook fietsen kunnen importeren maar daar niet de enige in zijn. Een groothandel in een ander verzorgingsgebied importeert hetzelfde fietsmerk.

- *Groothandel in fietsen.* Deze aanbieder bevindt zich op een niveau tussen fabrikant en detaillist, aangezien afgenomen wordt van binnen- en buitenlandse fabrikanten en alleenimporteurs. Veel van de handel geschiedt in 'no-name'-fietsen. Daarnaast importeert de groothandel ook fietsonderdelen naast inkoop daarvan in eigen land. De import geschiedt soms in samenwerking met andere groothandelaren. Van de complete fietsen is hij geen alleenimporteur en hij heeft geen eigen dealernet vanwege het in vergelijking tot de alleenimporteur en binnenlandse fabrikant beperkte verzorgingsgebied. Het laatste onderscheidt de groothandel ook van de fabrikant en alleenimporteur in de bedrijfskolom. Kleinere fabrikanten schakelen de groothandel in als het vertegenwoordigersapparaat te klein is om de gehele markt te bestrijken.
- *Montage-inrichtingen.* Montage-inrichtingen zijn kleinschalige bedrijven die fietsen samenstellen aan de hand van speciale wensen van individuele afnemers. Raceclubs bijvoorbeeld nemen soms van deze bedrijven af. De montage geschiedt 'op maat' en is volledig afgestemd op de wensen van de afnemer.

De Nederlandse fiets bevat veel onderdelen die van toeleveranciers worden betrokken. Oorspronkelijk waren dit overwegend Nederlandse, Engelse, Duitse en Franse toeleveranciers. Steeds vaker echter zijn ook producenten uit Zuidoost-Azië van de partij.

Ook de handel in complete fietsen wordt steeds internationaler. Uit tabel 2.6a is de groei af te leiden, hoewel uit het verloop van de cijfers over de jaren ook is af te lezen dat er schommelingen optreden. Gezien de hiervoor genoemde groei van leveranties uit Zuidoost-Azië zou de rol van de Nederlandse producenten van complete fietsen in de toekomst sterk kunnen veranderen. Een verstrekkend toekomstperspectief kan zijn dat Nederlandse fabrikanten zich nog voornamelijk bezighouden met ontwerp, verkoop en distributie van fietsen en dat de productie steeds meer elders in of buiten Europa plaatsvindt.

■ ■ ■ **Detaillisten**

Er worden branche-eigen en branchevreemde detaillisten onderscheiden. Daarnaast kan men ook het verhuurbedrijf rekenen waartoe de fietsenstalling behoort.

- *Branche-eigen detaillisten.* Hieronder wordt de vakhandel of tweewielerspecialist verstaan. Bij de vakhandel vormt de fiets het hoofdbestanddeel van het totale assortiment en als zodanig is de vakhandel rijwielspecialist. De zaak is kleinschalig opgezet (meestal geen filialen), heeft een reparatieafdeling en een beperkt verzorgingsgebied. De consumenten doen het leeuwendeel van hun fietsaankopen bij de vakhandel. Ongeveer 65% van de vakhandelaren is aangesloten bij de BOVAG, afdeling tweewielerbedrijven. Ruim 30% van de handelaren is lid van de NCBRM (Nederlandse Christelijke Bond van Rijwiel- en Motorhandelaren). NCBRM en BOVAG werken sinds 2003 samen.

Halfords, dat aanvankelijk als een bedreigende branchevreemde eend in de bijt werd gezien, wordt sinds enige tijd door RAI-vereni-

- ging, afdeling Tweewielers als vakhandelaar (branche-eigen) gezien. Halfords verkoopt echter nog geen merkfietsen.
- *Branchevreemde detaillisten.* Daaronder valt elke andere detailhandel die fietsen verkoopt, maar waarbij de fiets een van de vele assortimentsgroepen is. Voorbeelden van deze tussenhandel zijn:
 - warenhuizen (V&D);
 - zelfbedieningswarenhuizen (Maxis);
 - zelfbedieningsgrossiers (Makro);
 - discountzaken in huishoudelijke artikelen (Kwantum Woondiscount);
 - cash-and-carrybedrijven;
 - bouwmarkten (Formido, Praxis, Gamma);
 - postorderbedrijven (Neckermann, Wehkamp).
 - *Fietsenstalling.* Het verhuurbedrijf, waartoe tegenwoordig ook de fietsenstalling behoort, neemt naast van detaillisten ook direct af van fabrikanten, assemblagebedrijven, importeurs en de groothandel. De fietsenstalling kan op sommige vlakken ook op het niveau van de tussenhandel worden geplaatst, aangezien zij ook reparaties verricht en fietsen verhuurt. De stationsfietsenstallingen werken onder de naam Rijwielshop of Fietspoint en vallen onder NS Fiets. Zij verhuren fietsen en verkopen onderdelen en accessoires en in sommige gevallen ook complete fietsen.
 - *Internethandelaren.* Er zijn talloze sites op internet te vinden waar fietsen worden aangeboden. Voor een deel zijn dit bestaande detaillisten die informatie en soms bestelmogelijkheden aanbieden op internet. Daarnaast zijn er pure internethandelaren. Kronan is in Nederland bekend geworden van de verkoop van fietsen vrijwel uitsluitend via internet. Alleen in de 'brick and mortar'-vestiging in Amsterdam konden de Kronans 'fysiek' worden verkocht.

Finale afnemers van fietsen zijn naast de consument ook het verhuurbedrijf en bedrijven en instellingen die fietsen bedrijfsmatig gebruiken, zoals de TNT Postgroep (TPG).

De distributie werd 75 jaar lang min of meer gereguleerd door het bestaan van een kartel met als middelpunt het Centraal Bureau Rijwielen (CBR). De handel in fietsen is namelijk voor lange tijd aan regels gebonden geweest. De belangrijkste afspraken binnen de Nederlandse rijwielhandel tussen vrijwel alle fabrikanten, importeurs en rijwielspecialisten waren:

- elk, officieel bij het CBR gedeponeerd, fietsmerk en -type wordt alleen via de erkende tussenhandel afgezet;
- de erkende tussenhandel werkt niet met zogenoemde doorstreeprijzen (van..., voor...). De prijs, die door de fabrikant wordt bepaald, ligt voor geregistreerde fietsen vast. In beperkte mate zijn kortingen mogelijk. De garantietermijn is voor al deze fietsen één jaar.

Het kartel was opgezet in het belang van de branche. De 'rust' werd ermee gehandhaafd, concurrentie-uitwassen werden voorkomen en de vakbekwaamheid was gegarandeerd. De branche-eigen detaillisten waren aangesloten bij het CBR en vielen onder het kartel. De branchevreemde detaillisten daarentegen waren niet bij het CBR aangesloten, waardoor deze geen gedeponeerde merkfietsen geleverd konden krij-

gen van de merkfabrikanten. Hierdoor is ook het verschijnsel 'no-name'-fiets ontstaan. De prijzen van deze fietsen mochten door de detailhandel zelf worden vastgesteld, met dien verstande dat een minimum winstmarge van 25% moest worden berekend.

Ook de erkende importeurs namen deel in het kartel. Ruim de helft van de geïmporteerde fietsen kwam Nederland binnen via erkende importeurs. Het kartel heeft eerst al aan belangrijkheid ingeboet door een uitspraak van de Hoge Raad die het kartelreglement ongeldig heeft verklaard en door toetreding van niet-erkende maar kapitaalkrachtige firma's die aanbiedingen deden die het CBR-reglement aan haar leden verbiedt. Fietsenfabrikanten lieten steeds minder hun merken registreren. Intussen is het kartel eind 1991 op grond van een uitspraak van de Europese Commissie verboden. De bescherming die werd geboden aan fietsenfabrikanten en de vakhandel is daarmee weggevallen.

Niettemin heeft het kartel lange tijd een functie vervuld en heeft het tevens de strategie van fabrikanten beïnvloed. Hoewel het kartel formeel verdwenen is, is er nog steeds een zekere invloed. De fabrikanten van merkfietsen leveren nog steeds uitsluitend aan branche-eigen detaillisten, maar zij stellen wel hun eigen leveringsvoorwaarden vast. Het lijkt dat de betrokken partijen de kat uit de boom kijken, maar vroeger of later zullen veranderingen in de concurrentiesituatie optreden.

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft eind 2002 Gazelle, Batavus en Giant ervan beschuldigd prijsafspraken te maken. Bovendien stelde de NMa dat Gazelle, Accell, Giant Europe en Larcom Life Cycles een informatiesysteem hebben waarmee zij op onwettige wijze concurrentiegevoelige informatie uitwisselen. In april 2004 legde de NMa Gazelle, Accell en Giant Europe boetes op wegens gemaakte prijsafspraken in 2001. Zij hebben naar het oordeel van de NMa de consumentenadviesprijs voor het fietsseizoen 2001 verhoogd en daarmee de onderlinge prijsconcurrentie beperkt. Gazelle en Accell zijn veroordeeld tot het betalen van boetes van ruim € 12 mln; Giant Europe BV moet bijna € 4 mln betalen.

Postorderbedrijf Wehkamp probeerde al eerder een bres in het kartel te slaan. In het voorjaar van 1991 werden in de catalogus Gazelle en Batavus fietsen aangeboden. De beide fabrikanten ontkenden om het hardst fietsen aan Wehkamp te leveren. Dat zou niet passen in het kader van de afspraken met de dealers. Vermoedelijk betrof Wehkamp zijn fietsen uit het buitenland en betrof het fietsen die door Gazelle en Batavus waren geëxporteerd. In hoeverre zij wisten dat de fietsen via deze omweg bij Wehkamp terecht zouden komen, is niet bekend.

Een instelling die zich ten doel stelt het gebruik van de fiets in de meest ruime zin te bevorderen, is de Stichting Fiets!. Deze geeft onder meer mapjes met fietsroutes uit en allerlei boekjes en voorlichtingsmateriaal. Van elke verkochte fiets dragen fabrikant en vakhandelaar per fiets elk een bedrag af aan de Stichting.

■ ■ ■ 2.3 Marktpositie van aanbieders van fietsen

Er zijn weinig gegevens bekend over de onderlinge afzetverhoudingen tussen de aanbieders. Een globale schatting levert voor 2003 het beeld op, zoals is weergegeven in tabel 2.7. (De Vooruitgang is toegevoegd waardoor de marktaandelen van andere fabrikanten iets lager zijn dan in werkelijkheid.)

Tabel 2.7 **Marktaandeel aanbieders op de Nederlandse markt in procenten voor het jaar 2003** (geschat en aangepast aan de case)

Fabrikant	Marktaandeel
Gazelle	25
Batavus	21
Giant	12
De Vooruitgang	6
Sparta	4,5
Union	4
Koga	3
RIH	2
Multicycle	2
Overige	5
Importeurs	15,5
Totaal	100,0

Gazelle werd jarenlang als marktleider gezien en is dat vooral op grond van haar imago nog steeds. Gazelle, die in 1992 haar honderdjarig bestaan vierde en in 1999 haar tienmiljoenste fiets produceerde, was een dochteronderneming van Derby Cycle, waaronder ook Raleigh en Sturmey Archer vielen. Toen dit bedrijf in financiële problemen kwam, was ook het voortbestaan van Gazelle onzeker. In 2001 is Gazelle overgenomen door de investeringsmaatschappij Gilde Investment. Het marktaandeel van Gazelle bedraagt zo'n 25%. Het bedrijf heeft de grootste merkbekendheid in Nederland en is in financieel opzicht sterk genoeg om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien.

Batavus kan meer als volger gezien worden met een stabiele positie op de markt. Eind 1986 verkeerde Batavus in ernstige financiële problemen. Begin 1987 werd het overgenomen door Atag (Atag Cycle Group). Dit bedrijf heeft in de loop van de jaren meerdere fabrieken overgenomen, waaronder Koga BV in Nederland, Hercules in Duitsland en Lapierre en Mercier in Frankrijk. Batavus werd in snel tempo gereorganiseerd. Er werd sterk in het indirecte personeelsbestand gesneden en de beheersing van de goederenstroom kreeg veel aandacht. In 1988 werd met de integrale kwaliteitsaanpak begonnen. Al deze maatregelen leidden ertoe dat de productiviteit steeg en zich kan meten met die van de Aziatische concurrenten. De productie ligt boven de 250 000 fietsen. In 1997 leverde Batavus de achtmiljoenste fiets af.

Gilde neemt fietsfabriek Gazelle over

Financiële nood dreigde

Door een onzer redacteurs

DIEREN, 19 JUNI. Fietsenfabriek Gazelle komt na dertig jaar weer in Nederlandse handen. Investeringsmaatschappij Gilde Investment koopt het bedrijf van het Amerikaanse Derby Cycle, dat financiële problemen heeft.

Gilde Investment, een investeringsmaatschappij van Rabobank, neemt samen met het huidige management Gazelle over. Hiervoor ontvangt Derby Cycle 314 miljoen gulden. De Amerikanen bezitten fietsproducenten zoals het Britse Raleigh en het bedrijf draait moeizaam.

„We wilden deze verliezen niet langer meer financieren,” zegt Klaas Dantuma, algemeen directeur van Gazelle. „Het grootste voordeel van de transactie is dat we niet meer de nadelen van Derby Cycle ondervinden. Met deze transactie hebben we voorkomen dat Gazelle in de gevarezone terecht zou komen. Want met Derby Cycle gaat het bergafwaarts.”

De Gazellefabriek in het Gelderse Dieren bestaat sinds 1892. Vorig produceerde het 380.000 fietsen met een omzet van 310 miljoen gulden. Over de hoogte van de winst doet het concern geen mededelingen, maar ligt naar schatting tussen 20 en 30 miljoen gulden. In het midden- en luxe segment is Gazelle marktleider in Nederland, met een aandeel van 30 procent. De fietsen worden voornamelijk verkocht in Nederland, België en Duitsland.

Gilde Investment laat weten dat het een meerderheidsaandeel in Gazelle heeft, maar investeringsdirecteur Robert Thole van Gilde wil niet zeggen hoe groot dat deel dat is. Hij zegt dat het Gazelle-mana-

gement wel „een grote minderheid van de aandelen” in bezit heeft. Thole meent dat Gazelle de komende jaren veel groeipotentie heeft, die waarschijnlijk geheel door autonome groei tot stand moet komen.

Gazelle verkocht vorig jaar ongeveer 325.000 fietsen. Het preciese aantal wil de Dantuma uit concurrentieoverwegingen niet prijsgeven. Gazelle heeft op de gehele fietsenmarkt in Nederland een aandeel van ruim 25 procent. In Nederland werden in 2000 1,3 miljoen nieuwe fietsen verkocht.

Gilde Investment is eerder betrokken geweest bij buy-outs van bedrijven, onder meer van Norit en Gelderse Papiergroep. De *venture capitalists* hebben belangen in meer dan 150 ondernemingen, vooral in Europa, met een totale waarde van 3,7 miljard gulden.

De Nederlandse Mededingingsautoriteit (Nma) moet volgende maand toestemming geven voor de overname van Gazelle, maar verwacht wordt dat dit op weinig problemen zal stuiten.

Bron: NRC Handelsblad, 19 juni 2001

In oktober 1998 is de fietsendivisie afgesplitst van Atag en onder de naam Accell zelfstandig doorgegaan. Intussen heeft Accell Sparta overgenomen en in 2003 ook de activiteiten voor de Benelux en Duitsland van Kronan. Eveneens in 2003 heeft Accell het Finse Tunturi verworven. Naast de al genoemde bedrijven bezit Accell nu ook de merken Be One, Loekie (kinderfietsen), Staiger en Winora.

Union, die in deze case als zesde in grootte op de markt opereert, heeft begin jaren tachtig getracht een groter marktaandeel te verwerven. Zij verkocht daartoe fietsen onder haar eigen naam via het branchevreemde kanaal (onder andere V&D) en probeerde daarmee het CBR-kartel te doorbreken.

Deze stap was ingegeven door de verwachting, dat het branchevreemde kanaal ten koste van de vakhandel snel zou groeien. Aanwijzingen daartoe konden in Nederland worden gevonden in de snelle daling van het aantal vakhandelaren en in het buitenland in de positie van het branchevreemde kanaal, dat soms 30% tot 50% van de totale afzet voor zijn rekening neemt. De Nederlandse vakhandel reageerde vrij scherp. Union werd geconfronteerd met een teruglopende afzet aan de vakhandel en moest de leveranties via V&D staken. Had Union deze strategie gevolgd na het opheffen van het CBR-kartel, dan had het wellicht op het juiste moment de verandering kunnen initiëren.

Union is begin jaren negentig overgenomen door Borsumeij Wehry/Hagemeyer en ondergebracht in de dochteronderneming A.R.M.-Stokvis. Het bedrijf bleef problemen houden met het winstgevend maken van de activiteiten. In 1992, 1993 en 1994 leek Union erin te slagen te groeien. Er was echter wat ruimte op de markt gekomen, omdat Gazelle in deze periode veel fietsen naar het Duitse ZEG (Zweirad Experten Gruppe) exporteerde. Het 'Holland Rad' was in Duitsland zeer geliefd. Toen Gazelle zich in 1995 weer meer op de Nederlandse markt richtte, kalfden de verkopen van Union weer af.

In 1997 is Union in handen van Winning Wheels Holding gekomen. Onder het bewind van Winning Wheels zijn de schulden bij Union snel opgelopen. Eind 2001 ging het bedrijf failliet. Een doorstart werd mogelijk via een overname door de sociale werkvoorziening van Noordoost-Overijssel, Larcom. Van de 130 werknemers bleven er zo'n 40 in dienst. Union bleef voor haar oude vestigingsplaats, Nieuwleusen, behouden, zij het niet meer in het pand waar het tientallen jaren had gezeten.

De grote fietsenfabrikanten bieden een volledig assortiment fietsen aan en leveren volgens specificaties van detaillisten ('no-name'-fietsen). Sparta en De Vooruitgang hebben een wat kleiner assortiment. Sparta heeft een speciale positie ingenomen door fietsen op de markt te brengen die zijn voorzien van een hulpmotor. De bekendste is de Spartamet die een Sachs-benzinemotortje heeft. Er kan met uitgeschakelde motor goed worden gefietst, maar bij hellingen, tegenwind of optredende vermoeidheid kan de Spartamet ook door de motor worden voortbewogen. Ondanks het succes van deze fiets – er werden er 25 000 stuks per jaar van verkocht – ging de financiële positie van Sparta achteruit. Na een juridisch gevecht met de leverancier Sachs, die gedeeltelijk in handen was gekomen van Winning Wheels, moest Sparta de productie van de Spartamet in 1999 staken.

Er bleef voor Sparta niets anders over dan zichzelf te koop aan te bieden. Hoewel er geruchten gingen dat Winning Wheels Sparta zou overnemen, kwam Sparta in handen van Accell. De Spartamet viel buiten de overname, deze werd overgenomen door Winning Wheels. Wel ging de nieuwste ontwikkeling van Sparta, de elektrisch aangedreven fiets, de Ion, mee naar Accell. Dit kwam goed uit, omdat dochter Batavus ook een elektrische fiets in het assortiment had, de E-GO. Naast fietsen met een elektrische hulpmotor, probeert Sparta zich van de concurrenten te onderscheiden door enkele speciale modellen op de markt te brengen. Een voorbeeld hiervan is de 'moederfiets', genaamd Amazone, die erop gebouwd is kleine kinderen in zitjes mee te nemen.

Van de overige fabrikanten hebben sommige zich gespecialiseerd en zijn daardoor in staat hun positie op de markt te behouden. Koga Miyata produceerde Mountain Bikes en All Terrain Bikes, maar is langzamerhand opgeschoven in de richting van kwalitatief hoogwaardige hybride fietsen die aan de bovenkant van de markt zijn gepositioneerd. Koga BV is een Nederlands bedrijf dat zijn frames van het Japanse Miyata koopt. Vandaar de merknaam Koga-Miyata. Voor de frames worden vaak (hulp)materialen gebruikt als koolstof, chroommolybdeen of aluminium.

Het in Taiwan gevestigde Giant was aanvankelijk in Nederland alleen als importeur van mountainbikes en all-terrainbikes werkzaam, maar is later in Nederland gaan produceren voor de Europese markt. De frames komen uit Taiwan, de verdere productie en montage gebeurt in Nederland. De productie bedraagt zo'n 300 000 fietsen. Daarnaast vindt import van zo'n 200 000 complete fietsen plaats. Giant zet naar schatting ruim 100 000 fietsen in Nederland af. Cové was gespecialiseerd op het racegebied en had hiermee een goede naam. Door het samengaan met RIH is er een breder aanbod van kwaliteitsfietsen – grotendeels handgemaakt – ontstaan. Er worden negen modellen in dames- en herenuitvoering en in verschillende framematen gemaakt. De naam Cové wordt niet meer als merknaam gebruikt. Multicycle is een ruim 25 jaar oude Nederlandse fabriek die eveneens een beperkt assortiment kwaliteitsfietsen levert. Het bedrijf verkocht in 2003 ongeveer 40 000 fietsen. Eind 2003 presenteerde dit bedrijf een nieuw soort slot dat in het frame is ingebouwd en de trapas blokkeert.

Sommige aanbieders zijn gespecialiseerd in één bepaald soort fietsen. Zo is Hadee/Loekie (dochteronderneming van Accell) een importeur van kinderfietsen en fabriceren Flevobike, M5 en Challenge ligfietsen. Ten slotte bouwt fietsenmakerij 't Mannetje een speciaal soort bakfietsen – de Filibus – voor het vervoer van kinderen. Andere fietsen van 't Mannetje zijn een verlengde fiets met een extra lange lastdrager boven het achterwiel waarop twee kinderzitjes passen. Als aan het stuur ook nog een zitje wordt bevestigd, kunnen er drie jonge kinderen worden vervoerd. Een zeer bijzonder model is de transportfiets, die tussen de trapas en het voorwiel een laadvloer van ongeveer een meter lengte en 75 cm breedte heeft. Het voorwiel is met stangen aan het stuur verbonden. Burco (F. van Buuren & Co BV) is al sinds jaren gespecialiseerd in transportfietsen. Deze worden in opdracht van Burco elders geproduceerd. Burco is hoofdzakelijk grossier van onderdelen en toebehoren. De transportfiets is meer een hobby. Ten slotte zijn er in Nederland enkele kleine racespecialisten.

Van de buitenlandse fabrikanten hebben Peugeot en Raleigh in Nederland een afzet van enige omvang. Raleigh wordt exclusief gedistribueerd via Bike Totaal. Verder worden in Nederland heel wat buitenlandse fietsen onder allerlei merknamen verkocht. Voorbeelden zijn Puch en Trek. Een nieuwe aanbieder op de fietsenmarkt is het Japanse Yamaha dat een elektrisch aangedreven fiets onder de naam Yamaha Power Assist System naar Nederland exporteert. Autofabrikanten als Chrysler, Mercedes, BMW en Porsche leveren sinds enige tijd fietsen of hebben hun naam in licentie gegeven aan fietsenfabrikanten, maar deze merken zijn niet op de massamarkt gericht. De fietsen die onder de merken Chrysler en Jeep worden aangeboden via de Kijkshop bereiken een wat groter publiek.

Omstreeks 1960 was het aantal fietsenfabrikanten aanzienlijk groter dan nu. Door de teruglopende afzet van fietsen in de jaren zestig trad een sanering van de fietsenindustrie op met verregerende concentratie en daarmee gepaard gaande schaalvergrotingen. Toen in de jaren zeventig de afzet weer steeg, vond toetreding van nieuwe fabrikanten niet plaats. De markt was daarvoor te veel afgeschermd. Het bouwen

van frames was en is specifiek, zodat toetreding niet eenvoudig, binnen korte tijd en zonder al te grote kosten kon plaatsvinden. Bovendien was de rentabiliteit in de bedrijfstak betrekkelijk laag. Doordat er de laatste jaren een verschuiving van stalen frames naar aluminium frames heeft plaatsgevonden en de productie daarvan veel goedkoper in Zuidoost-Azië kan plaatsvinden, is er ruimte gekomen voor nieuwe toetreders. In Europa vindt een verschuiving van de productie plaats van de West-Europese landen naar de vroegere Oostbloklanden. Zo heeft Accell de productie van de Hercules-fietsen van Duitsland overgebracht naar Hongarije, al voordat dit land toetrad tot de EU.

De Poolse fabrikant Kross die in 1990 startte, heeft een productiecapaciteit van 700 000 fietsen per jaar. Hiervan werden in 2003 meer dan 200 000 stuks geëxporteerd. De Franse winkelketen Decathlon (sportartikelen) heeft in 2000 voor het eerst contact gehad met Kross. Men vond de kwaliteit van de fietsen onder de maat en besloot niet verder te onderhandelen. Nadat het Poolse bedrijf het ISO-9001-certificaat had behaald, is Decathlon in 2002 begonnen handel met Kross te drijven. Hoewel Kross de kwaliteitsstandaarden van West-Europese fietsen nog niet benadert, heeft Decathlon in 2003 100 000 fietsen afgenomen onder het eigen winkelmerk. Kross is nog te klein en te onbekend om onder zijn eigen naam de West-Europese markt op te gaan. Een andere klant van Kross is Kronan. Dit bedrijf laat zo'n 50 000 stuks van zijn bekende retromodel bij Kross bouwen.

Stonden fietsenfabrikanten lange tijd als conservatief te boek, sinds de verdere internationalisering van de fabricage en handel in fietsen en frames zijn de fabrikanten dynamischer geworden. Vooral Giant is op het gebied van modellen nieuwe wegen ingeslagen. Bij veel modellen is de traditionele ruitvorm van het frame verlaten. Giant heeft modellen waarbij het voor- en achterframe elk bestaan uit een driehoek. Het achterframe is met een scharnier en een veer met het voorframe verbonden. Het frame van de Prodigy wijkt geheel af van bestaande frames. Zowel Giant als Gazelle hebben geprobeerd een compromis te vinden tussen de gewone fiets en de ligfiets: de easy bike. De EZB Revive van Giant heeft een lagere, comfortabele en enigszins luie zit. Dankzij de aanwezigheid van een ruggensteun zullen de berijders minder snel last hebben van rugklachten of zadelpijn. Toch zit de berijder vrijwel recht op en heeft hij een goed overzicht over het verkeer, maar kan hij ook goed met de voeten op de grond komen. De easy bikes bezitten voor- en achtervering. Een nieuwe ontwikkeling is de fiets met elektronische trapondersteuning, die bij Gazelle de naam Easy Glider heeft gekregen.

■ ■ ■ 2.4 Assortiment van aanbieders van fietsen

Meerdere nu nog bestaande fietsenfabrikanten breidden hun assortiment in de jaren vijftig uit met bromfietsen. Tot 1974 was namelijk de bromfiets een aantrekkelijk artikel. Er werden in dat jaar ongeveer 250 000 stuks verkocht. Als gevolg van het invoeren van de valhelm bedreegen de verkopen in 1975 minder dan de helft van die uit het voorgaande jaar: ongeveer 96 000 stuks. In 1984 werden nog slechts een kleine 40 000 bromfietsen afgezet. De Nederlandse fietsenfabrikant had de bromfiets min of meer afgezworen.

Er is echter een opleving ontstaan, doordat de scooter terug is. Tot enkele jaren geleden werd de scooter als motorfiets beschouwd en gepositioneerd. Er kon 80 km per uur of meer mee worden gereden en er was een motorrijbewijs nodig om hem te berijden, maar hij kon niet opboksen tegen het imago van de motor. De scooter leek op sterven na dood.

Was de status van motorfiets te hoog gegrepen, als bromfiets kon het vroeger als oubollig beschouwde voertuig een succesvolle rentree maken. De scooters zijn nu vlotter gelijnd, hebben het saaie grijze of beige jasje verwisseld voor een eigentijdse, kleurrijke outfit en door de beperkte cilinderinhoud en een maximumsnelheid van 40 km per uur zijn zij binnen het bereik van jongeren vanaf 16 jaar gekomen. Peugeot, Yamaha en Honda lopen in deze ontwikkeling voorop. Vespa, dat begin jaren negentig eveneens een vooraanstaande positie innam, is eind jaren negentig (tijdelijk?) van het toneel verdwenen.

Toen de valhelm voor bromfietzers verplicht werd, zocht de rijwielindustrie naar een alternatief voor de brommer. Dit moest een gemotoriseerd rijwiel zijn, dat niet harder dan 20 of 25 km per uur zou kunnen rijden, waarvoor de valhelm niet verplicht was. Nadat de eisen bij wet waren vastgesteld, verschenen er enige aangepaste brommers als 'snorfietsen' op de markt. Zo waagde Solex een (naar later bleek) ultieme poging om in Nederland weer enige omzet te verwerven. Het succes bleef uit.

Eind 1986 introduceerde Sparta een robuuste toerfiets met op de achteras een (echte) hulpmotor. De berijder van deze fiets kan op eigen kracht vooruitkomen, maar bij tegenwind, vermoeidheid of gewoon geen zin kan de hulpmotor als ondersteuning gebruikt worden of zelfs het werk overnemen. Sparta is met de 'Spartamet' de eerste fabrikant die succes heeft gehad met een snorfiets.

Heel langzaam is er ook belangstelling gekomen voor de bromfiets en scooter als snorfiets. Uitvoeringen van brommers en scooters die zijn afgesteld op een maximumsnelheid van 25 km per uur mogen zich in steeds meer belangstelling verheugen. Ook duikt het merk Solex op, zij het dat deze snorfiets met de motor die boven op het voorwiel is geplaatst nu in Hongarije wordt geproduceerd in plaats van in zijn land van oorsprong, Frankrijk. Niet iedereen vindt de lage snelheid een probleem. Kopers van dit soort snorfietsen vinden het een voordeel dat zij geen valhelm hoeven te dragen. De eerlijkheid gebiedt te vermelden dat er een categorie jongeren is die de snelheid wel een probleem vindt en door het inbouwen van opvoersetjes de snelheid moeiteloos kan verdubbelen.

Tabel 2.8 laat het verloop van de verkopen van bromfietsen en snorfiet-
sen zien.

Tabel 2.8 **Verkopen van nieuwe bromfietsen en snorfiet-
sen in stuks**
(afleveringen aan de detailhandel)

Jaar	Bromfietsen	Snorfiet- sen
1960	239 000	–
1970	319 800	–
1980	56 800	–
1985	39 300	4 900
1990	41 600	30 000
1995	31 000	28 100
2000	44 940	22 583
2001	34 205	22 000
2002	33 721	20 136

Bron: BOVAG-RAI, 2003, tabel 2.3

Er is in de industrie weinig sprake van parallellisatie of branchevermen-
ging. Incidenteel verbreden fabrikanten hun aanbod met hometrai-
ners, carriers, skelters en ziekenhuismeubelen, maar dit is geen belang-
rijke factor binnen de activiteiten van de fietsenfabrikant in Nederland.
Wel produceren enkele fabrikanten fietsonderdelen en -accessoires, die
echter meer als complementen dan als substituten kunnen worden be-
schouwd.

Een fabrikant die een volledig assortiment fietsen op de markt zou wil-
len brengen, moet de typen aanbieden die in tabel 2.9 zijn opgenomen
(geen enkele fabrikant biedt alle typen aan).

Tabel 2.9 **Overzicht van type fietsen, zoals die eind 2003 begin 2004 worden aangeboden**

Type fiets	Kenmerken
Peuter- en kleuterfietsen	Frame lager dan 15" (" = inches).
Jeugdfietsen	Frame tussen 15" en 21".
Crossfietsen	Zwaar frame lager dan 20" met terreinbanden.
Toerfietsen	Frame hoger dan 21", terugtraprem, gesloten met doek beklede kettingkast, traditioneel model, gewicht 19 à 20 kg, wieldiameter 28".
Sportfietsen	Doorgaans drieversnellingsnaaf, metalen gesloten kettingkast, trommelremmen, moderne vormgeving, gewicht 17 à 18 kg, wieldiameter 26" of 28".
Supersportfietsen	Smalle banden, derailleur, knijpremmen, geen gesloten kettingkast, sportstuur, gewicht 15 kg, wieldiameter 27" of 28".
Semi-racefiets	Smalle sprintbanden, derailleur, knijpremmen, geen gesloten kettingkast, racestuur, uitvalnaven, gewicht 12 kg, wieldiameter 27" of 28", met spatborden en verlichting.
Racefiets	Als semi-racefiets, echter zonder spatborden en verlichting, gewicht tot 8 kg, speciale voorzieningen en afwijkende materialen.
Mountainbike	'Off road'-fiets, dikke terreinbanden, geen spatborden, geen kettingkast, sportieve zit, derailleurversnelling met 21 of meer versnellingen, gewicht 13 à 14 kg, wieldiameter 26".
Citybike	Afgeleid van de mountainbike, maar dan geschikt voor rijden op verharde wegen, iets minder brede banden.

Tabel 2.9 **Overzicht van type fietsen, zoals die eind 2003 begin 2004 worden aangeboden** (vervolg)

Type fiets	Kenmerken
All-terrainbike	Afgeleid van de mountainbike, geschikt voor het rijden op verharde wegen, wordt meer rechtop bereden.
Hybride fiets, kaal	Rijwiel gelijk aan ATB, maar met een frame dat kenmerken heeft van een toerfiets, gewicht 15 kg, wiel diameter 28".
Hybride fiets	Kruising tussen ATB en toerfiets, voorzien van spatborden en kettingbeschermer, verlichting, gewicht 17 kg.
Ligfiets	Lage, langgerekte fiets, waarop de berijder onderuit zit of vrijwel ligt, maar bij sommige uitvoeringen min of meer rechtop zit; de trappers bevinden zich niet onder, maar voor de fietser, het stuur bevindt zich soms onder het lichaam, soms boven de benen (stuurstang tussen de knieën).

Bron: Catalogi en folders van fabrikanten

Tabel 2.10 geeft inzicht in de verdeling van de afzet van fietsen over de verschillende typen.

Tabel 2.10 **Aanschaf van fietsen naar type** (procentuele verdeling)

Type fiets	1999	2000	2001	2002
Stadsfiets	54	55	55	51
Hybride/Tour	15	17	17	21
MTB/ATB	9	8	7	10
Kinderfietsen	18	17	17	13
Overige	4	3	4	5
Totaal	100	100	100	100

Bron: BOVAG-RAI, 2003, op basis van GfK Marketing Services

De verkoop van fietsen door detaillisten is sterk seizoensgebonden. In tabel 2.11 is een benadering van het seizoenspatroon weergegeven. De indeling in deze tabel is vrij grof, daardoor zijn sommige ontwikkelingen niet uit de cijfers af te leiden. Zo zijn er kruisingen tussen mountainbikes en racefietsen ontwikkeld die worden aangeduid met namen als cross-over, cross-road en trekking. Ook nieuwe modellen als de EZB Revive van Giant en de Easy Glider van Gazelle zijn niet terug te vinden. De racefiets en supersportfiets die vooral door leden van allerlei wielersclubs worden gebruikt zijn nooit helemaal weggeweest, maar lijken nu weer meer in de belangstelling te komen. Zo levert Gazelle sinds 2004 weer losse Gold Line Racing-framesets met een extreem laag gewicht, bestemd voor consumenten die zelf hun racefiets willen opbouwen.

Het patroon is niet voor alle soorten fietsen gelijk. De piek voor toerfietsen ligt in de maanden juli en augustus. De aanschaf van ATB's en mountainbikes zijn nogal eens impulsaankopen. Dit geldt vooral voor de goedkopere merken. Voor deze fietsen ligt de top van de verkopen

in mei en juni. Een warme en droge maand september zorgt voor een verlenging van het verkoopseizoen.

Tabel 2.11 **Benadering van het seizoenspatroon op basis van omzetcijfer in de tweewielerdetailhandel in indexcijfers** (de gemiddelde maandomzet = 100)

Maand	Index	Maand	Index
Januari	66	Juli	136
Februari	71	Augustus	134
Maart	83	September	82
April	122	Oktober	70
Mei	150	November	72
Juni	141	December	74

Bron: Schatting van auteurs

De detaillist zal zijn inkoop aan het seizoenspatroon aanpassen, terwijl de fietsenfabrikanten hun productie maandelijks op een gelijk niveau wensen te houden. Zij proberen de detaillist door middel van het verlenen van zogenoemde winterkortingen en uitgestelde betaling ertoe te bewegen ook in de stille maanden orders te plaatsen. Dit heeft tot gevolg dat vele vakhandelaren 's winters grote voorraden fietsen hebben. Door dit gedrag ligt de omzetsnelheid van de voorraad tussen de 2 en 3. Hieruit is het te verklaren dat de voorraad bij de handel circa 450 000 fietsen groot is. Ketens als Profile ondersteunen de aangesloten winkeliers bij hun voorraadbeheer. Profile streeft ernaar dat de voorraad fietsen begin mei ongeveer 50% van de jaaromzet groot is, maar in september nog slechts 20% van de jaaromzet.

■ ■ ■ 2.5 Marktpositie van de detaillist

Hiervoor is aangegeven dat de detaillisten worden ingedeeld in branche-eigen en branchevreemd. In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de kenmerken van de onderscheiden detaillisten.

■ ■ ■ Branche-eigen detaillist

De rijwielspecialist voert van ten minste één fabrikant het volledige assortiment (hoofddealerschap) en van één of meer fabrikanten een belangrijk deel van het assortiment. Daarnaast heeft hij minimaal één buitenlands merk. Vooral de relatie tussen de vakhandel en zijn voornaamste leverancier is meestal hecht en loyaal.

De meeste detaillisten hebben voor reparatiewerkzaamheden een werkplaats. De detaillist kan getypeerd worden als een ambachtsman die voor kwaliteit staat. Hij verlangt dan ook van zijn fabrikant kwalitatief goede fietsen. Het ambachtelijke komt ook tot uiting in de beleidsvoering van de specialist; deze is meestal niet erg commercieel.

Rijwielspecialisten hebben een hechte onderlinge band. Vanwege de goede relatie met de fabrikant houdt de vakhandel zich in het alge-

meen voor de merkfietsen aan de adviesprijs. Voor 'no-name'-fietsen gelden iets lagere marges, zodat deze wat goedkoper zijn. De promotie geschiedt doorgaans via plaatselijke bladen, met gebruikmaking van materiaal van fabrikanten. De fabrikanten leveren verder etalagemateriaal en catalogi.

De rijwielspecialist heeft nogal eens een minder goede vestigingsplaats, als gevolg van het niet volgen van de consument naar nieuwe woon- en winkelcentra. Dit blijkt uit tabel 2.12.

Tabel 2.12 **Aantal winkels in de rijwieldetailhandel verdeeld naar type winkelgebied in procenten**

Hoofdwinkelcentra	33
Grootschalige concentratie	0 ¹
Ondersteunende winkelcentra	19
Verspreide bewinkeling	48
Totaal	100

1 minder dan 0,5%

Bron: Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD), 2003

De groeimogelijkheden in de winkelcentra zijn beter dan op de oude vestigingsplaatsen. Er treedt een vergrijzing onder de detaillisten op. Dit betreft vooral de 'echte' fietsenmakers in de 'winkel op de hoek'. Zij zijn vijftig jaar of ouder. De kinderen volgen vader (en moeder!) niet op en andere opvolgers zijn evenmin te vinden. Zij hebben niet veel visie en blijven de zaak tot hun pensioen op de oude vestigingsplaats voortzetten. Zij houden de investeringen zo laag mogelijk. Op deze manier kunnen zij het de resterende tien tot vijftien jaar volhouden.

De ondernemers onder de vakhandelaren zoeken de betere vestigingsplaatsen op en hebben een visie op de manier waarop zij fietsen moeten presenteren en verkopen.

De rijwielspecialisten zetten zich vroeger af tegen branchevreemde verkoopkanalen. Velen weigerden bijvoorbeeld lange tijd een 'branchevreemde' fiets te repareren. De vakhandelaren kunnen veranderingen bij branchevreemde detaillisten en bij de consument niet tegenhouden. Zij kiezen daarom voor specialisatie of voor samenwerking. Dit gebeurt in de vorm van franchising, lidmaatschap van een inkoop- of verkoopvereniging of een dealercontract met de leverancier. De samenwerking biedt een herkenbare winkel formule, een doordachte winkel inrichting, regionale of landelijke dekking, inkoopvoordelen enzovoort. De bedrijfsvoering wordt onder invloed van de samenwerking commerciëler. Bij sommige samenwerkingsformules ligt de nadruk vooral op het inkopen met korting en wordt weinig aandacht besteed aan een gezamenlijke formule en de ondersteuning van de afzonderlijke detaillisten.

Tabel 2.13 geeft een overzicht van samenwerkingsverbanden.

Tabel 2.13 Overzicht van grootwinkelbedrijven (zeven of meer vestigingen) en commerciële samenwerkingsverbanden in de detailhandel in tweewielers in 2003

Winkelformule	Kenmerken	Aantal vestigingen
Profile De Fietsspecialist (Franchisegever Euretco)	Franchise	220
Bike Totaal	Verkooporganisatie	170
Halfords	Franchise/filiaal	136
Kijkshop	Filiaal	112
Twico/Fietsplus	In- en verkoop- organisatie/filiaal	ca. 100 ¹
ZEG (Zweirad Experten Gruppe) ²	In- en verkoop- organisatie	80
Rijwielshop/Fietspoint NS	Inkooporganisatie	76
Fietswereld (Euretco)	Franchise, in- en verkooporganisatie	55
Euretco Tweewielervakgroep incl. Veloring ²	In- en verkoop- organisatie	ca. 110
Bike World	Franchise	10
Het Banierhuis ³	Filiaal	7
Megabike	Filiaal	9

1 Door de onrust binnen de organisatie in de tweede helft van 2003 kan het aantal vestigingen lager zijn

2 Van oorsprong Duitse organisatie met vestiging in Benelux

3 Aangesloten bij Twico/Fietsplus

Bron: HBD, 2003, aangevuld met informatie van een aantal betrokken ketens

Profile van Euretco is het grootste samenwerkingsverband. De Tweewielervakgroep van Euretco heeft eigen winkels die naast merkfietsen ook eigen merken verkopen. Door overname van het Duitse Veloring, dat ook vestigingen in de Benelux had, is de Tweewielervakgroep sterk gegroeid. In Duitsland zijn 270 winkeliers lid van Veloring en in de Benelux 155. De aangesloten winkels worden langzaam maar zeker eenvormiger doordat de formules strakker wordt. De beide samenwerkingsverbanden van Euretco verkopen merkfietsen, maar leggen daarnaast nadruk op de verkoop van eigen merken, zoals Altra, Grandeur en Cougar, waarvan zo'n 70 000 stuks per jaar worden verkocht.

Euretco geeft de winkeliers veel ondersteuning, bijvoorbeeld op het gebied van administratie, marketing en communicatie, marktonderzoek, accountbegeleiding en opleiding. Er is een racefiets ontwikkeld, de Bazini, die verregaand op specificatie van de klant kan worden geleverd. Met behulp van een invulscherp op een computer (internet) bij de winkelier of op een bestelformulier kan de klant zijn of haar wensen aangeven. Doordat de racefiets modulair is opgebouwd, is het mogelijk mass customization toe te passen. Euretco heeft met zijn formules een marktaandeel van 35%. Euretco is met winkelformules en eigen winkels actief in verscheidene andere branches. Voorbeelden hiervan zijn sportartikelen, onder- en bovenkleding en verf en behang. Euretco is een dochteronderneming van Gilde Investments.

Bike Totaal is opgezet als een samenwerkingsverband tussen AGU, Batavus, Gazelle, Giant en Koga Miyata. Hierin is het vroegere Kopra opgegaan. Intussen is Bike Totaal los komen te staan van de oorspronkelijke toeleveranciers. In tegenstelling tot Euretco ligt de nadruk op de verkoop van merkfietsen van de betrokken fietsenfabrikanten.

ZEG is een Duitse organisatie met een vestiging in Nederland. Het bedrijf dat zich afficheert als de Tweewielerexpert, biedt onder andere fietsen onder het merk Simplex aan, een van de oudste rijwielmerken van Nederland.

Ofschoon de kwaliteit steeds het belangrijkste is geweest voor de detaillist, zou de prijs door de toenemende samenwerking in de toekomst een belangrijker rol kunnen gaan spelen in de onderhandelingen dan tot nu toe het geval was. In de bedrijfskolom neemt de branche-eigen detaillist een machtige positie in, waarmee de fabrikant en importeur terdege rekening moeten houden. Dit blijft zo ondanks het teruglopende aantal specialisten, hun ambachtelijke instelling en geringe groei: in de jaren tachtig en de eerste helft van de jaren negentig liep 80% van de afzet via de vakhandel. Gemeten in aantallen nieuwe fietsen werd in 1997 84% via de vakhandel verkocht en in 1998 zelfs 87%. Kennelijk weet de vakhandel haar positie de laatste jaren te verbeteren.

Gezien het aandeel van de vakhandel in de rijwielomzet en zijn grote invloed op de koopbeslissing is de vakhandel – ondanks het dalende aantal verkooppunten – nog steeds van groot belang.

In de toekomst kan het assortiment van de fietsenzaken zich verbreden door het toevoegen van producten die passen bij een levensstijl. Zo kan het thema ‘survival’ of ‘trekking’ leiden tot een assortiment van speciale kleding, ultralichte kampeeruitrustingen en mountainbikes.

■ ■ ■ **Branchevreemde detaillist**

Als gevolg van de kartelafspraken verkochten de branchevreemde kanalen geen merkfietsen. Deze detaillisten kregen wel fietsen geleverd van de bij het CBR aangesloten fabrikanten, maar het betrof dan de zogenoemde ‘no-name’-fiets. Ofschoon CBR-leden zich daadwerkelijk aan de kartelafspraken hielden, werden soms kwalitatief goede fietsen, die op gelijk niveau stonden met merkfietsen maar niet bij het CBR gedeponeerd waren, aan branchevreemde kanalen geleverd door fabrikanten. Hierdoor waren branchevreemde kanalen toch in staat goede fietsen te verkopen onder een schuilnaam. Als gevolg van een mogelijke ‘economies of scale’ voor de fabrikant lijkt de belangrijkheid van dit kanaal op de lange duur toe te nemen. Nadat het kartel door het Nederlandse ministerie van Economische Zaken en door de Europese Commissie niet langer is toegestaan, is in deze situatie nog niet veel verandering gekomen.

De gemengde aanbieders binnen het branchevreemde kanaal tonen grote interesse in de fietsenverkoop, aangezien de fiets als ‘traffic-builder’ wordt beschouwd. Het aandeel van het branchevreemde kanaal schommelt al jaren tussen de 15% en 20%.

Kennelijk is de macht van het branche-eigen kanaal te groot en richt de consument zich te zeer op de specialist, zodat een snelle groei van het

marktaandeel van het branchevreemde kanaal voorlopig niet is te verwachten. Integendeel zelfs, zoals uit tabel 2.14 blijkt.

Tabel 2.14 Plaats van aankoop van nieuw aangeschafte fietsen

Type detailhandel	Aantallen verkochte nieuwe fietsen in procenten					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Vakhandel	84	87	85	87	91	87
Warenhuizen	6	2	2	2	3	4
Discountzaken	4	2	3	2	0	2
Overige (waar- onder markt en postorder- bedrijven)	6	9	10	9	6	7
Totaal	100	100	100	100	100	100

Bron: NSS Research & Consultancy BV, 1999, p. 10, en schatting van de auteurs

Het assortiment van het branchevreemde kanaal is doorgaans ondiep en soms uiterst smal (één à twee types). Het ontwikkelt zich in de richting van een verbreding tot vier à vijf types. Dit geldt niet voor de cash-and-carrybedrijven, zoals Megabike. In het algemeen hebben deze een assortiment dat vergelijkbaar is met dat van de vakhandel. Incidenteel treft men hier merkfietsen aan afkomstig van vakhandelaren, die hun onderneming reorganiseren of beëindigen.

De promotie vindt meestal op ruimere schaal plaats dan via lokale bladen. De boodschap zal als thema hebben lage prijzen voor fietsen die in kwaliteit (vrijwel) niet onderdoen voor merkfietsen.

Sommige grootwinkelbedrijven overwegen een breder assortiment aan te gaan bieden. Zij willen minder accent op de prijs en meer accent op de kwaliteit gaan leggen. Marktkauf bood als enige bouwmarkt een redelijk compleet assortiment fietsen aan.

Een relatief nieuw verschijnsel in de fietsenbranche is 'De Fietsgigant', een vliegende handelaar die op woensdag of donderdag in plaatselijke kranten adverteert en op zaterdag in een zaal fietsen tegen discountprijzen verkoopt. Er wordt geadverteerd met merkfietsen. Op de plaats van de verkoop zijn echter maar enkele merkfietsen aanwezig, die zijn opgekocht als restanten van vakhandelaren. De overige fietsen hebben fancymerken.

In de loop van vijf jaar is het aantal winkels verder gedaald. Hierna worden de cijfers voor 2002 en 1998 – tussen haakjes vermeld – weergegeven. Er waren in 2002 (1998) ongeveer 2 300 (3 000) verkooppunten van circa 2 050 (2 600) ondernemingen. Daarnaast waren er 57 (90) ambulante handelaren actief. Zij verkochten 1 550 000 (1 350 000) nieuwe fietsen. Hiervan waren 350 (420) vestigingen branchevreemd. Zij waren goed voor 290 000 (270 000) fietsen. Van de 2 300 vestigingen zijn er ongeveer 1 600 te zien als kernwinkel. Zij verkopen in

hoofdzaak fietsen en daarnaast bromfietsen en scooters. Het assortiment wordt aangevuld met accessoires en onderdelen. De overige ongeveer 700 verkooppunten zijn aan te merken als gemengde zaken. Deze hebben naast fietsen en fietsonderdelen een groot aantal andere producten in het assortiment. Vooral in kleinere woongebieden komen combinaties van fietsen met witgoed (wasmachines, koelkasten) en fietsen met speelgoed voor. Halfords is een voorbeeld van een grote organisatie met een gemengd assortiment, omdat dit bedrijf naast fietsen auto-accessoires verkoopt.

In 2003 waren er 200 grote vakhandelaren met 1 000 fietsen of meer per vestiging, die gezamenlijk 400 000 fietsen afzetten. Het aantal middelgrote vakhandelaren met 300 tot 1 000 fietsen per vestiging bedroeg 1 100; hun afzet was 730 000 fietsen. De groep kleine vakhandelaren met minder dan 300 fietsen per vestiging bestond uit 650 vestigingen. Zij verkochten in het totaal 60 000 fietsen.

Van de beschikbare verkooppunten waren er 1 300 groot genoeg om rechtstreeks aangeleverd te krijgen door de voornaamste fabrikanten en importeurs.

In 1985 waren er nog ongeveer 4 400 verkooppunten en in 1990 nog circa 4 000. Als dit aantal wordt vergeleken met het huidige aantal verkooppunten, dan kan worden geconcludeerd dat er vele bedrijfsbeëindigingen hebben plaatsgevonden. Dit betreft vooral marginale winkels waar doorgaans de eigenaar/winkelier geen opvolger of overnamekandidaat heeft kunnen vinden en het bedrijf heeft voortgezet tot het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. De aanzienlijke teruggang in aantal verkooppunten is gepaard gegaan met een nog grotere teruggang van het aantal ondernemingen. Er zijn grotere en sterkere ondernemingen overgebleven die betere resultaten behalen.

Tabel 2.15 geeft inzicht in de gemiddelde financiële cijfers van de detailhandel in fietsen.

Tabel 2.15 Kengetallen exploitatie verkooppunt voor fietsen

Jaar 2000 (per onderneming, bedragen exclusief omzetbelasting)	
Gemiddelde netto-omzet per vestiging	€ 416.400
Omzet per arbeidskracht	€ 142.900
Omzet per m ² verkoopvloeroppervlak	€ 1.800
Omzetsnelheid	2,8 ×
Jaar 2001 (in procenten van de netto-omzet)	
Netto-omzet	100
Inkoopwaarde	67
Brutowinstmarge	33
Bedrijfskosten	21
Personeelskosten (incl. salaris directie)	11
Huisvestingskosten	4
Overige kosten	7
Bedrijfsresultaat	11

Bron: HBD, 2003, p. 11

Individuele ondernemingen kunnen sterk verschillende kostenstructuren hebben. Deze verschillen zijn terug te voeren op de aard en plaats van de vestiging en het in eigendom of huur hebben van het verkoop-punt. Bij eenmanszaken is er geen salaris van de directie in de kosten opgenomen. De brutowinstmarge is hoger voor die bedrijven waar reparatie meer dan 25% van de omzet uitmaakt.

Aangezien het door de fietsenfabrikanten aantrekkelijk wordt gemaakt een relatief grote voorraad aan te houden, leggen de voorraadkosten voor de detaillist een aanzienlijk beslag op de winstmarge.

■ ■ ■ 2.6 Consument

In het gedrag van de consument kan onderscheid worden gemaakt in kopersgedrag en gebruikersgedrag.

Het kopersgedrag in Nederland kenmerkt zich door het belangrijke aandeel dat de rijwielspecialist in de afzet van rijwielen heeft.

De behoefte aan service bij de Nederlandse afnemer blijkt groot te zijn; dit element speelt dan ook een belangrijke rol bij de bepaling van de aankoopplaats.

Een tweede kenmerkende factor is de invloed van de specialist op de koopbeslissing. De specialist bepaalt in 70% van de gevallen de koopbeslissing. De consument blijkt wel redelijk bekend te zijn met de merken, maar hij heeft geen of een geringe merkvoorkeur. Slechts 30% van de consumenten heeft zich voorgenomen een bepaald merk te kopen. De specialist kan hier zijn invloed uitoefenen.

Zo lijkt de tweewielerspecialist een instituut in Nederland, dat een heel belangrijke functie vervult in het koopgedrag van de consument.

De fiets is in Nederland zeer populair. De penetratiegraad in de gezinnen is erg hoog en de fiets neemt een zeer belangrijke plaats in bij transport en recreatieve doeleinden, zoals hiervoor is uiteengezet.

De tabellen 2.16 en 2.17 geven inzicht in de penetratie van fietsen in de huishoudens en de aankoop van fietsen door huishoudens.

Tabel 2.16 **Penetratie van fietsen in Nederlandse huishoudens in het jaar 2003 in percentages**

Bezit wél een fiets	88
Bezit geen fiets	12
	—
	100

Bron: Schatting van de auteurs

Tabel 2.17 In Nederlandse huishoudens aanwezige en aangeschafte fietsen

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Gemiddeld aantal fietsen, aanwezig in huishouden	2,43	2,46	2,43	2,58	2,45	2,51	2,51	2,51	2,91	2,85	2,81
Gemiddeld aantal fietsen in het huishouden dat <i>niet</i> wordt gebruikt	0,23	0,26	0,23	0,23	0,20	0,25	0,20	0,20	0,21	0,20	0,18
Totaal aantal aangeschafte fietsen per huishouden	0,34	0,38	0,35	0,42	0,34	0,37	0,35	0,36	0,35	0,40	0,35
Aantal aangeschafte <i>nieuwe</i> fietsen per huishouden	0,21	0,22	0,20	0,23	0,21	0,20	0,22	0,23	0,22	0,24	0,23

Bron: NSS Research & Consultancy BV, 1999, p. 7; Informatie van RAI afdeling Tweewielers; schattingen van de auteurs

Volgens ingewijden ligt de nadruk van de wensen van de afnemers in Nederland op veiligheid en duurzaamheid. Het kwaliteitsaspect speelt een voorname rol bij de fietsenaankoop.

Een globale indicatie voor het bedrag dat de consument bij aanschaf van een nieuwe fiets uitgeeft, is te vinden in tabel 2.18.

Tabel 2.18 Procentuele verdeling van de uitgaven door consumenten bij aanschaf van een nieuwe fiets verdeeld naar prijsklasse (consumentenprijzen) voor de jaren 1997-2002

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Tot en met € 300	46	33	31	27	28	22
€ 301 t/m € 499	19	22	20	17	18	21
€ 500 t/m € 699	19	23	25	27	18	21
€ 700 t/m € 899	11	11	10	14	23	20
€ 900 of meer	0	0	4	5	9	9
Onbekend	5	11	10	10	4	7
Totaal	100	100	100	100	100	100
Gemiddeld aankoopbedrag via alle kanalen (in euro's)	351	400	442	481	530	557
Gemiddeld aankoopbedrag via de vakhandel (in euro's)	383	423	460	506	554	596

Bron: BOVAG- RAI, 2003, tabel 1.2

Steeds meer consumenten zijn kennelijk bereid een hoge prijs voor een nieuwe fiets te betalen. De grens van € 500 wordt door velen gepasseerd. In 1997 was 30% van de verkochte nieuwe fietsen duurder dan € 500. In 2002 was dit 50%. Mogelijk speelt in het jaar 2002 het euro-effect een rol. Daarnaast heeft de fiscaal voordelige regeling om met steun van de werkgever een fiets aan te schaffen – veelal het fietsenplan genoemd – tot aanschaf van duurdere fietsen geleid. Een fiets die op deze manier wordt gekocht mag maximaal € 749 kosten. Dit bedrag kan dan worden verrekend met het brutoloon, hetgeen een belastingbesparing oplevert die kan oplopen tot 42% van het aankoopbedrag. Veel fabrikanten hebben hier creatief op ingespeeld, door modellen op de markt te brengen die precies € 749 kosten.

Tegenover de bereidheid van de consumenten om meer voor een fiets te betalen, staat de wens een grotere invloed te hebben op de uitvoering ervan. De fabrikanten hebben lange tijd een beperkt assortiment fietsen in een klein aantal uitvoeringen aangeboden. De assortimenten verbreden en verdiepen zich, maar dit lijkt een veeleisende groep consumenten niet ver genoeg te gaan. Zij willen zelf aangeven wat voor type en merken versnellingen en remmen er op de fiets gemonteerd moeten worden, van welk materiaal het frame vervaardigd is, wat voor zadel en stuur erop moet komen en nog een aantal andere zaken, zoals verlichting, bidons, fietscomputer en dergelijke. Niet in de laatste plaats willen deze consumenten de kleur zelf bepalen. De ene deskundige schat deze groep consumenten op minder dan 5% van het totaal aantal fietsenkopers, andere denken aan 20%. Zij zijn het er over eens dat deze groep de komende jaren groter wordt.

De ANWB is een organisatie die de belangen van fietsers behartigt. Maar omdat de ANWB ook de belangen van allerlei andere weggebruikers behartigt, voelden sommige fietsers zich niet echt door deze organisatie vertegenwoordigd en richtten ze de Fietsersbond op. Het is een belangenvereniging met 33 000 leden, die onder andere naar meer en betere fietsenstallingen en een grotere verkeersveiligheid voor fietsers streeft.

Rijwielfabriek De Vooruitgang

3

- 3.1 **Ontstaan en ontwikkeling**
- 3.2 **Huidige situatie**
- 3.3 **Marketingbeleid**
- 3.4 **Productieproces**
- 3.5 **Organisatiestructuur**
- 3.6 **Financiële gegevens**

Nadat de lezer op de hoogte is gebracht van de fietsenbranche, richt de aandacht zich nu op één speler binnen de branche, te weten de fietsenfabriek De Vooruitgang. Dit is een middelgroot familiebedrijf, dat tot nu toe zijn positie op de Nederlandse markt heeft weten te handhaven door vrij traditioneel te blijven werken. Of er in de toekomst op dezelfde voet kan worden doorgegaan, is de vraag waar de directie mee wordt geconfronteerd.

Het bedrijf wordt hierna uitvoerig voorgesteld. De historische en huidige situatie wordt beschreven, het marketingbeleid en de wijze van produceren komen voor het voetlicht en er wordt een beeld gegeven van de organisatorische kant van De Vooruitgang. Ten slotte wordt er financiële informatie verstrekt.

De schets van de fietsenfabriek De Vooruitgang zal het nodige materiaal geven voor een grondige analyse.

■ ■ ■ 3.1 Ontstaan en ontwikkeling

Begin vorige eeuw woonde er in Schijndel een smid, Van Genugten genaamd. Hij had onder meer twee zoons die hem in het begin van de jaren twintig gingen helpen in de smederij. Een van beiden, Hans, was erg in fietsen geïnteresseerd. Hij had van zijn zelfverdiende geld een Simplex gekocht en al gauw wist hij van de eerste spaak tot het laatste boutje hoe die fiets in elkaar zat. De fiets was in die tijd al een vrij populair vervoermiddel en ook in Schijndel waren er veel fietsenbezitters. Dit was voor Hans reden genoeg om voor klanten van de smederij reparaties aan fietsen te verrichten. Zijn vader had er wel aardigheid in en stelde Hans voor nieuwe fietsen te gaan verkopen.

Hans voelde er wel wat voor, maar in zijn hart wilde hij wat anders. Enkele jaren verkocht hij fietsen van een kleine Nederlandse fabriek. Helaas waren er nogal eens klachten. In de smederij konden deze klachten wel verholpen worden. Hans was daardoor vrij goed op de hoogte van de manier waarop een fiets moest worden gebouwd en in 1924 begon hij met een eigen fabricage van frames, die hij met ingekochte onderdelen opbouwde tot complete fietsen. Met wat vallen en opstaan kwam hij tot een niet te zware maar degelijke fiets, die de Brabantse kinderhoofdjes wel de baas kon. De zaken gingen zo goed, dat hij in 1925 een eigen onderneming oprichtte en onder het merk De Vooruitgang fietsen bouwde en verkocht. Hij had via een aantal rijwielverkopers en -herstellers in oostelijk Noord-Brabant een afzetgebied gevonden.

Met geld van familieleden bouwde hij zijn onderneming langzaam maar zeker uit tot een vooral regionaal bekende fietsenfabriek. In de Tweede Wereldoorlog kwam de onderneming vrijwel stil te liggen. In de periode van wederopbouw kon Hans van Genugten de zaak nieuw leven inblazen. Eind jaren vijftig begonnen zijn toen nog jonge zoons Sjef (J.G.) en Adriaan (A.B.) steeds meer taken van vader Hans over te nemen. Aan het begin van de jaren zestig trad Hans terug als directeur en volgden zijn zoons hem op. De eenmanszaak werd toen omgezet in een commanditaire vennootschap waarin Hans stille vennoot werd. De onderneming groeide gestaag. Het ambachtelijke fietsen bouwen werd stap voor stap vervangen door een meer gemechaniseerde productiewijze. Niettemin bleef het hele proces arbeidsintensief. Tegen het einde van de jaren vijftig werden meer dan 30 000 fietsen per jaar geproduceerd en verkocht en had De Vooruitgang meer dan 100 personeelsleden. De onderneming groeide van distributie op regionaal niveau langzamerhand naar distributie op nationaal niveau. De verkoop werd niet langer alleen door de directie verricht. Er kwamen vertegenwoordigers in dienst die onder meer als taak hadden meer vakhandelaren bereid te vinden als dealer van De Vooruitgang op te treden.

In de jaren zestig werd de commanditaire vennootschap omgezet in een besloten NV. Niettemin bleef De Vooruitgang een familieonderneming. Alle aandelen bevonden zich nog binnen de familie. De groei ging gestaag door. Met name tegen het eind van de jaren zeventig werd geprofiteerd van de groeiende belangstelling voor het recreatieve fietsen. In die tijd werden 95 000 à 100 000 fietsen gemaakt en verkocht, mede omdat het (beperkte) assortiment goed aansloot bij de wensen en

verlangens van het kopende publiek. De Vooruitgang leverde toer-, sport-, semi-race- en racefietsen.

In de jaren zeventig ging De Vooruitgang ook kinderfietsen verkopen. Gezien de harde prijsconcurrentie – vooral van buitenlandse leveranciers – leek het de directie niet raadzaam de kinderfietsen zelf te produceren. Met een fabriek in het voormalige Tsjechooslowakije werd een contract gesloten voor afname van kinderfietsen, te verkopen onder de naam De Vooruitgang-jr.

Het streven naar mechanisering, het productbeleid en het commerciële beleid hebben De Vooruitgang in staat gesteld te overleven en te groeien waar vele andere familiebedrijven faalden of op zijn hoogst door fusies in staat waren het hoofd boven water te houden. De gebroeders Van Genugten – die de zestig al ruimschoots zijn gepasseerd – hebben de vaste overtuiging dat het overleven te danken is aan de vaste hand waarmee zij De Vooruitgang hebben bestuurd. Zij vinden dat je wat het beleid betreft niet veel aan het personeel kan overlaten. Zij nemen de meeste beslissingen zelf en als deze door anderen (de productie leider en de verkoop leider) worden genomen, dan pas na uitgebreid overleg met de gebroeders.

Daarbij moet nog worden vermeld dat het personeel van De Vooruitgang een sterke binding heeft met de onderneming. Een groot deel hiervan is geboren en getogen in de omgeving van Schijndel en werkt al jarenlang bij De Vooruitgang.

■ ■ ■ 3.2 Huidige situatie

De huidige positie van de onderneming is echter niet sterk. De Vooruitgang heeft in de jaren zeventig getracht in te spelen op de groeiende belangstelling voor fietsen door de productiecapaciteit uit te breiden tot 90 000 fietsen per jaar als normale capaciteit. Daarnaast rekende men op een afzet van 10 000 kinderfietsen per jaar.

In 1980, een topjaar, zette De Vooruitgang 140 000 fietsen af. Vanaf 1981 daalde dit aantal geleidelijk tot ruim onder de 80 000 tegen het einde van de jaren tachtig. De Vooruitgang kwam in de rode cijfers. Het bedrijf slaagde erin het verlies te verkleinen door een aantal maatregelen in de personeelsfeer te treffen (vervroegd uittreden en een personeelsstop). Dit vereiste overleg met de ondernemingsraad en met de vakbonden die leden onder het personeel hebben, te weten de FNV Bondgenoten (Federatie Nederlandse Vakbeweging) en de Unie BLHP (Vakbond voor Administratief, Technisch en Commercieel Personeel). Ook de capaciteit van de machines en de inventaris werden verkleind tot 100 000 fietsen per jaar. De directie van De Vooruitgang behield de hoop dat de markt na verloop van tijd weer zou gaan groeien en dat De Vooruitgang langzamerhand een iets groter marktaandeel zou verkrijgen. Een wijziging in het assortiment betekende begin jaren negentig een ingrijpende verandering. De Vooruitgang nam afscheid van de race- en semi-racefietsen. Door all-terrainbikes (ATB's) en hybride

stadsfietsen te gaan maken, zocht De Vooruitgang aansluiting bij de stijgende populariteit van dit soort fietsen.

In 1995 is het aantal verkochte fietsen gestegen naar 95 000. In de jaren daarna is het aantal geleidelijk aan wat afgenomen. De markt liep iets terug en de concurrentie was hevig. In 1999 werden er 80 000 fietsen geproduceerd en verkocht. Dit aantal is opgebouwd uit 72 000 fietsen voor de Nederlandse markt en een order van een grootwinkelbedrijf uit België van 8 000 fietsen. Er is een kans dat de komende jaren nieuwe orders van dit bedrijf binnenkomen.

■ ■ ■ 3.3 Marketingbeleid

De filosofie van De Vooruitgang is al sinds jaar en dag dat kwalitatief hoogwaardige fietsen in Nederland makkelijk hun weg naar de consument vinden. Aangezien De Vooruitgang een relatief kleine onderneming is, speelt kostenbewaking een belangrijke rol. Sjef van Genugten besteedt veel aandacht aan het opvoeren van de efficiency van het productieproces. Zoals hiervoor al werd gemeld, is het assortiment om die reden beperkt gehouden.

De kwaliteit van de fiets wordt enerzijds verkregen door een stabiel frame en een goede lakbehandeling, anderzijds door het monteren van hoogwaardige onderdelen (koopdelen). Door de toenemende professionalisering van toeleveranciers is het de vraag wat voor De Vooruitgang de beste balans is tussen het zelf maken van bepaalde onderdelen en het extern betrekken daarvan.

Het beleid van De Vooruitgang is erop gericht een assortiment aan te bieden, waarin de bekendste soorten fietsen zijn vertegenwoordigd. De hoogte van de afzet laat naar de mening van Sjef van Genugten een rendabele productie en verkoop van meer soorten en/of varianten op de aanwezige soorten niet toe. Het liefst wil hij grote series maken, omdat hierdoor de productiekosten laag kunnen blijven. Adriaan verschilt hierin met hem van mening. De markt vraagt om meer varianten. Hij denkt dat De Vooruitgang moet aansluiten bij deze trend. Het productieproces moet dan wel flexibeler worden. Adriaan heeft onlangs een artikel gelezen over massa-individualisering en mass customization. Hij ziet hierin aanknopingspunten voor De Vooruitgang.

De Vooruitgang bepaalt de af-fabrieksprijs door de commerciële kostprijs te verhogen met een winstopslag van gemiddeld 11%. Door de kortingen die aan de detaillisten worden verstrekt, schommelt de werkelijke winstopslag tussen de 8% en 9% van de commerciële kostprijs. Voorzover het merkfietsen betreft, bepaalt De Vooruitgang ook de consumentenprijs exclusief BTW (de BTW blijft in deze case buiten beschouwing).

Door kortingen voor contant, kwantumkortingen en winterkortingen te verlenen, is de gemiddelde marge van de vakhandelaar 30%. Bij de vaststelling van de consumentenprijs is De Vooruitgang van dit gemiddelde uitgegaan.

Bij 'no-name'-fietsen bepaalt de detaillist de consumentenprijs. Aan de vakhandel brengt De Vooruitgang de af-fabrieksprijs in rekening.

Meestal kopen de branchevreemde detaillisten voor meerdere vestigingen in en proberen daarom extra kwantumkortingen te krijgen. De af-fabrieksprijs nadert dan de commerciële kostprijs of komt daar zelfs onder. Niettemin wil De Vooruitgang het branchevreemde afzetkanaal niet kwijt.

De consumentenprijzen van de merkfietsen van De Vooruitgang liggen op gelijk niveau of iets hoger dan die van de grote concurrenten. Vooral met de hybride stadsfietsen en de all-terrainbikes probeert De Vooruitgang aansluiting te zoeken bij de bovenkant van de markt, maar moet een merk als Koga-Miyata voor laten gaan. Wat betreft deze typen fietsen is de positie van De Vooruitgang te vergelijken met die van RIH en Multicycle, zij het dat De Vooruitgang groter is. Door de hybride stadsfietsen en ATB's uit te rusten met hoogwaardige versnellingsen, velgen en remmen en door de zadelpen en de voorvork verend uit te voeren, benadrukt De Vooruitgang de kwaliteit van deze fietsen.

Voor 2003 waren de volgende consumentenprijzen (exclusief BTW) voor fietsen onder het merk De Vooruitgang van kracht:

Toerfietsen	€ 533
Sportfietsen	€ 449
Hybride stadsfietsen	€ 720
All-terrainbikes	€ 849
Kinderfietsen	€ 304

De promotie van De Vooruitgang richt zich vooral op de detaillist. Deze wordt ondersteund met foldermateriaal, displays en modeladvertenties, waarin ruimte is voor de naam van de detaillist.

De vakhandel wordt regelmatig bezocht door vertegenwoordigers. Zij bezoeken de grote vestigingen eenmaal per maand, de middelgrote eenmaal per anderhalve maand en de kleine eenmaal in de twee maanden. Elke vertegenwoordiger heeft ongeveer 1 600 uur per jaar voor bezoeken ter beschikking.

Het branchevreemde kanaal wordt door de directie benaderd. Het gaat hier vaak om jaarcontracten, waarbij de onderhandelingen plaatsvinden met de af-fabrieksprijs als inzet.

De Vooruitgang is weinig gericht te werk gegaan bij het verkrijgen van afzetpunten: elke vakhandelaar die bij De Vooruitgang fietsen wilde afnemen was welkom. Daardoor heeft De Vooruitgang nog steeds geen structurele contacten met de ketens in de fietsenbranche. De contacten met de ketens verlopen via Adriaan van Genugten, maar het accountmanagement is nog niet uit de verf gekomen. Zo is het te verklaren dat De Vooruitgang relatief veel onafhankelijke winkeliers als distributeur heeft.

Bij de grote vakhandelaren is De Vooruitgang goed vertegenwoordigd: zij doet regelmatig zaken met 120 vestigingen. Deze detaillisten, die De Vooruitgang doorgaans als derde of vierde Nederlandse merk in hun assortiment hebben opgenomen en daarnaast ook 'no-name'-fietsen van De Vooruitgang afnemen, zetten in 2003 in het totaal 132 000 fietsen af; 22 000 hiervan waren afkomstig van De Vooruitgang. De positie van De Vooruitgang bij de middelgrote vakhandelaren is zwak. Zij heeft hier slechts 140 dealers. De detaillisten in deze categorie hebben doorgaans geen plaats voor een derde of vierde Nederlands merk.

Anderzijds komt in deze categorie wel een aantal hoofddealers voor. Zo is het te verklaren, dat deze 140 dealers op een totale afzet van 48 000 fietsen 16 600 fietsen verkochten van De Vooruitgang.

Bij de kleine vakhandelaren is De Vooruitgang beter vertegenwoordigd. Zij heeft hier 470 dealers waarvan vrij veel hoofddealers met De Vooruitgang als tweede en soms als eerste merk. In 2003 hebben deze dealers in het totaal 48 400 fietsen afgezet, waaronder 15 400 afkomstig van De Vooruitgang.

In het branchevreemde kanaal doet De Vooruitgang zaken met een aantal grootwinkelbedrijven. Zij is hier niet zo goed vertegenwoordigd, omdat er slechts via 175 branchevreemde verkooppunten fietsen worden afgezet. Deze realiseerden in 2003 een afzet van 70 000 fietsen. Hiervan waren 18 000 fietsen afkomstig van De Vooruitgang. Het betreft grootwinkelbedrijven die regelmatig fietsen gebruiken als lokkertje om klanten binnen te krijgen.

De voorgaande aantallen zijn exclusief de order van 8 000 fietsen van het Belgische grootwinkelbedrijf.

De Vooruitgang levert via het branchevreemde kanaal uitsluitend 'no-name'-fietsen. Tot nu toe heeft De Vooruitgang enkele vaste fancy merknamen voor de 'no-name'-fietsen. Sommige samenwerkingsverbanden binnen de fietsendetailhandel streven een profilering na via het introduceren van private labels.

De Vooruitgang houdt de fysieke distributie geheel in eigen hand. Dit betreft zowel het verzendklaar maken als het vaststellen van de te rijden routes. Het vervoer naar de detaillisten is uitbesteed aan een transportbedrijf. De Vooruitgang vindt het van wezenlijk belang voor de prestaties ten opzichte van de detaillisten om de regie zo veel mogelijk in eigen hand te houden.

In het Verkoop Informatie Systeem (VIS) zitten de gegevens van alle detaillisten waaraan De Vooruitgang levert. Naast naam-, adres- en woonplaatsgegevens en gegevens over contactpersonen bevat het VIS de verkoopgegevens per detaillist, inclusief de verstrekte kortingen. Op basis van de vertegenwoordigersrapporten kan voor een deel van de detaillisten ook worden vastgelegd welke concurrerende merken zij verkopen. Er vindt geen koppeling plaats van de omzetgegevens per detaillist en het aantal vertegenwoordigersbezoeken.

De Vooruitgang heeft zich tot op heden beperkt tot de afzet op de Nederlandse markt, met dien verstande dat de directie het karakter van de Belgische order voorlopig beschouwt als zogenoemde gelegenheids-export, hoewel een voortzetting van het contract niet is uitgesloten. Er is vanuit België nog meer belangstelling getoond voor fietsen van De Vooruitgang. In België zijn enkele fietsenfabrikanten actief die voornamelijk de nationale markt bedienen. Fietsen worden in België veel minder via vakhandelaren verkocht dan in Nederland. Warenhuizen en andere grootwinkelbedrijven nemen het grootste deel van de verkoop van fietsen voor hun rekening. Een aantal van deze bedrijven is niet tevreden met de prestaties van de Belgische fietsenindustrie. Ook vanuit Duitsland wordt naar fietsen van De Vooruitgang geïnformeerd. In dat land heeft enige tijd geleden het grote fietsenbedrijf

Kynast de productie gestaakt. Daardoor is er ruimte op de Duitse fietsenmarkt gekomen. Nederlandse fietsen hebben een degelijk imago in Duitsland.

■ ■ ■ 3.4 Productieproces

De productie van fietsen vindt bij De Vooruitgang in vier afdelingen plaats, te weten de framebouwerij, de lakkerij, de wielmakerij en de montageafdeling. De componenten voor de framebouwerij zijn stalen pijpen en voor de toer- en sportfietsen lugs (verbindingsbuisjes). De stalen pijpen worden op maat geknipt en met behulp van zware hydraulisch bediende machines tezamen met de lugs tot voor- en achterframes samengevoegd. Het in de machines leggen van pijpen en lugs en het uitnemen van de frames gebeurt met de hand. Voor- en achterframes worden samengevoegd en in cabines in de vlam gesoldeerd. Deze techniek is verouderd.

De stalen pijpen van de all-terrainbikes en de hybride stadfietsen worden zonder gebruik te maken van lugs aan elkaar gelast. Het lassen gebeurt met behulp van houders, waarin de frames in wording kunnen draaien. Het lassen zelf is grotendeels handwerk. Frames en vorken worden in een tussenmagazijn opgeslagen. Er zijn twee typen frames, een normaal frame voor toer- en sportfietsen en een zwaar type voor all-terrainbikes en hybride stadfietsen. Beide frames worden in een dames- en een herenuitvoering gemaakt.

Voordat de frames en voorvorken een lakbehandeling krijgen, worden zij gegritstraald, waardoor zij vrij van vet, oneffenheden en eventuele roestplekjes zijn.

Het lakken gaat grotendeels handmatig. De frames en vorken worden aan beugels gehangen, waarmee zij in een bad gedompeld worden. Op deze wijze wordt een grondlaag aangebracht. Het dompelen gebeurt twee keer. Het aflakken wordt door werknemers, die zich in spuitcabines bevinden, gedaan. Bepaalde ingekochte delen, zoals spatborden, velgen en lastragers, krijgen hier eveneens hun definitieve kleur. Bij het werken in de spuitcabines dragen de werknemers beschermende kleding en neus-/mondkappen met daarin een luchtfilter. De cabines hebben afzuig- en filterinstallaties. Uit oogpunt van milieu voldoet de huidige werkwijze op dit moment nog aan de voorschriften. Echter bij het aanscherpen van de milieueisen zal dit vermoedelijk niet langer het geval zijn. De Arbo-dienst heeft bedenkingen tegen de huidige werkwijze.

Nadat de lak is gedroogd en uitgehard, worden de aldus behandelde onderdelen in een tussenmagazijn opgeslagen.

De wielmakerij bouwt uit naven spaken en velgen voor voor- en achterwielen en monteert hierop de banden. Van de velgen en banden worden voorraden aangehouden ter grootte van de productie van minimaal twee weken. Velgen en banden zijn afkomstig van Nederlandse fabrikanten. De velgen van toerfietsen zijn gelakt, die van de overige fietsen verchromd. In verband met de dikkere banden zijn de velgen van all-terrainbikes en hybride stadfietsen breder dan van de overige

fietsen. De achterwielen wijken onderling af door remsysteem en versnelling. Toerfietsen hebben terugtrapremmen, zonder versnelling. De overige fietsen hebben kabelremmen die op de velg werken. Sportfietsen hebben een drieversnellingsnaaf, all-terrainbikes en hybride stadsfietsen hebben derailleurversnellingen. Het maken van een wiel is grotendeels handwerk. Gereedgekomen wielen worden in het tussenmagazijn opgeslagen.

Hun definitieve vorm krijgen de fietsen in de montageafdeling. Hier worden enerzijds de frames, voorvorken, spatborden, lastdragers en wielen en anderzijds de overige benodigde onderdelen, zoals cranks, pedalen, zadels, sturen, lampen, dynamo's en transfers, samengebouwd tot complete fietsen. De transfers (onder meer stickers) dienen onder andere om de fiets te identificeren als merkfiets of 'no-name'-fiets. Voor het assembleren zijn twee montagelijnen aanwezig. De gereedgekomen fietsen worden in karton verpakt en naar het magazijn gereed product gebracht.

Van de onderdelen die de montageafdeling voor het bouwen van de fietsen gebruikt, zijn voorraden aanwezig voor een productietijd die varieert van enkele weken tot enkele maanden. Het aanhouden van voorraden heeft vooral te maken met het verkrijgen van hoeveelheidskortingen bij inkoop bij Nederlandse fabrikanten en importeurs en in enkele gevallen met onzekerheid van tijdige toelevering van buitenlandse fabrikanten. De kwantumkortingen zijn in de afgelopen jaren steeds lager geworden.

De tussenmagazijnen stellen De Vooruitgang in staat grote series frames en voorvorken te maken en in een beperkt aantal kleuren te spuiten. Door tevens te zorgen voor een voorraad wielen van voldoende omvang, kan de assemblage continu plaatsvinden. Het aanhouden van de voorraden brengt wel kosten met zich mee.

Voor de aflevering worden de fietsen overgebracht naar een expeditieruimte, waar zij per vrachtauto en per te rijden route worden gegroepeerd.

De kwaliteit van fietsen van de De Vooruitgang is boven elke twijfel verheven. De bedrijfsleider van de productieafdeling controleert persoonlijk het productieproces. Hij pikt regelmatig geheel of gedeeltelijk voltooide fietsen uit de montageafdeling om ze te beproeven en te controleren. Bovendien zijn Sjeff van Genugten en hij overtuigd van de betrokkenheid van het personeel bij het productieproces en van het belang dat zij zien in de kwaliteit als verkoopargument. Natuurlijk zijn er wel eens klachten van de kopers van De Vooruitgang-fietsen, maar die worden altijd snel en naar volle tevredenheid verholpen. En verder zegt de bedrijfsleider altijd: 'waar gewerkt wordt vallen spaanders'.

De Vooruitgang soldeert op dit moment de frames van de toer- en sportfietsen en last de frames van de all-terrainbikes en de hybride stadsfietsen met de hand. In de auto-industrie wordt tegenwoordig veelvuldig gebruikgemaakt van programmeerbare lasrobots. Zij kunnen verschillende type laswerkzaamheden verrichten. Gelaste frames zijn steviger dan gesoldeerde. Enkele concurrenten maken intussen

fietsen in de hogere prijsklasse die voorzien zijn van een gelast frame. Steeds meer echter worden deze frames geïmporteerd vanuit Zuidoost-Azië, met name als het gaat om aluminium frames of frames gemaakt van met koolstof (carbon) versterkte legeringen. Dergelijke lasrobots kosten tussen de € 250.000 en € 400.000 per stuk. Zij hebben een economische levensduur van ongeveer vijf jaar. De capaciteit is twintig frames per uur of meer, afhankelijk van de uitvoering.

■ ■ ■ 3.5 Organisatiestructuur

De Vooruitgang ontleent, zoals elke organisatie, haar bestaansrecht aan de functie die zij in de maatschappij vervult. In deze functievervulling is De Vooruitgang ingebed door andere organisaties in de maatschappij. Met een aantal van deze organisaties moet De Vooruitgang relaties aangaan en onderhouden.

Voorbeelden hiervan zijn:

- andere bedrijven, zoals toeleveranciers, banken en concurrenten;
- allerlei instanties of belangengroeperingen, zoals overheden, afnemers, vakbonden, werknemers, aandeelhouders en omwonenden.

Verder is er nog een aantal invloeden op De Vooruitgang waarneembaar waardoor de speelruimte van het management wordt beperkt. Concreet voor De Vooruitgang kan gedacht worden aan de stand van de conjunctuur (koopkracht), politieke ontwikkelingen (verkeersbeleid/-veiligheid), arbeidsmarkt (vraag/aanbodverhoudingen, kwalitatief niveau van de arbeid), maatschappelijke behoeften, technologische ontwikkeling en de maatschappelijke ontwikkeling van normen en waarden.

In dit web van omgevingskrachten zit De Vooruitgang gevangen. Om nu te voorkomen dat De Vooruitgang op de golven van deze omgevingskrachten doelloos heen en weer wordt geslingerd, heeft het management de taak om richting te geven aan (doelstellingsbepalende functie) en te beslissen op welke wijze dat gerealiseerd moet worden (doelstellingsverwezenlijkende functie).

De interne omgeving van De Vooruitgang heeft ten dienste van het voorgaande een bepaalde structuur van formele relaties tussen de organisatorische delen (dit is de organisatiestructuur) en de daarbij behorende taken geformuleerd. De organisatiestructuur van De Vooruitgang kan als volgt worden beschreven:

De Vooruitgang staat onder een tweehoofdige leiding. Sjef van Genugten houdt zich vooral bezig met de inkoop, productie en administratie. Zijn broer Adriaan van Genugten richt zijn aandacht vooral op de verkoop en het personeelsbeleid.

De productie staat onder verantwoordelijkheid van een bedrijfsleider. Onder hem ressorteren het stafbureau voor de productieplanning en -administratie en de vier productieafdelingen. In de magazijnen worden de grondstoffen, zoals buizen en lakken, opgeslagen. Ook worden tussenvoorraden ongelakte en gelakte frames en ingekochte onderdelen in deze magazijnen opgeslagen. Onder de productie valt tevens een

kleine onderhoudsafdeling voor onderhoud aan machines. Aan het hoofd van elke productiefunctie staat een afdelingschef.

De onderafdeling Informatiesystemen die onder de afdeling Administratie valt, bestaat alleen op papier. Een van de administratieve medewerkers beheert de softwarepakketten die voor de financiële administratie en de inkoopadministratie in gebruik zijn.

Binnen de afdeling Verkoop stuurt een salesmanager de volgende afdelingen aan:

- de afdeling Magazijn gereed product;
- de afdeling Expeditie en transport die voor de verzending van de fietsen zorgdraagt en voor de routing voor het transportbedrijf;
- de verkoopbuitendienst; hieronder vallen de vertegenwoordigers (zie verder paragraaf 3.3);
- de verkoopbinnendienst; deze onderhoudt de contacten met de detaillisten en werkt klachten en garantiekwesties af;
- de afdeling Reclame en detaillistenondersteuning; deze afdeling zorgt voor folders en advertenties voor detaillisten en helpt hen via de vertegenwoordigers de verkoopruimte aantrekkelijker in te richten, de etalages en winkelruiten van affiches en stripings te voorzien enzovoort.

De salesmanager wordt terzijde gestaan door de afdeling Verkoopadministratie die onder andere over een Verkoop Informatie Systeem (VIS) beschikt. De gegevens voor het VIS komen van de verkoopbinnen- en verkoopbuitendienst en van de financiële administratie.

De afdeling Personeelszaken houdt zich met aanname en ontslag van de werknemers bezig en begeleidt het bij de keuze van opleidingen. Het personeel volgt vrij zelden cursussen. Als dat al gebeurt, gaat het om het technisch blijven van het productiepersoneel.

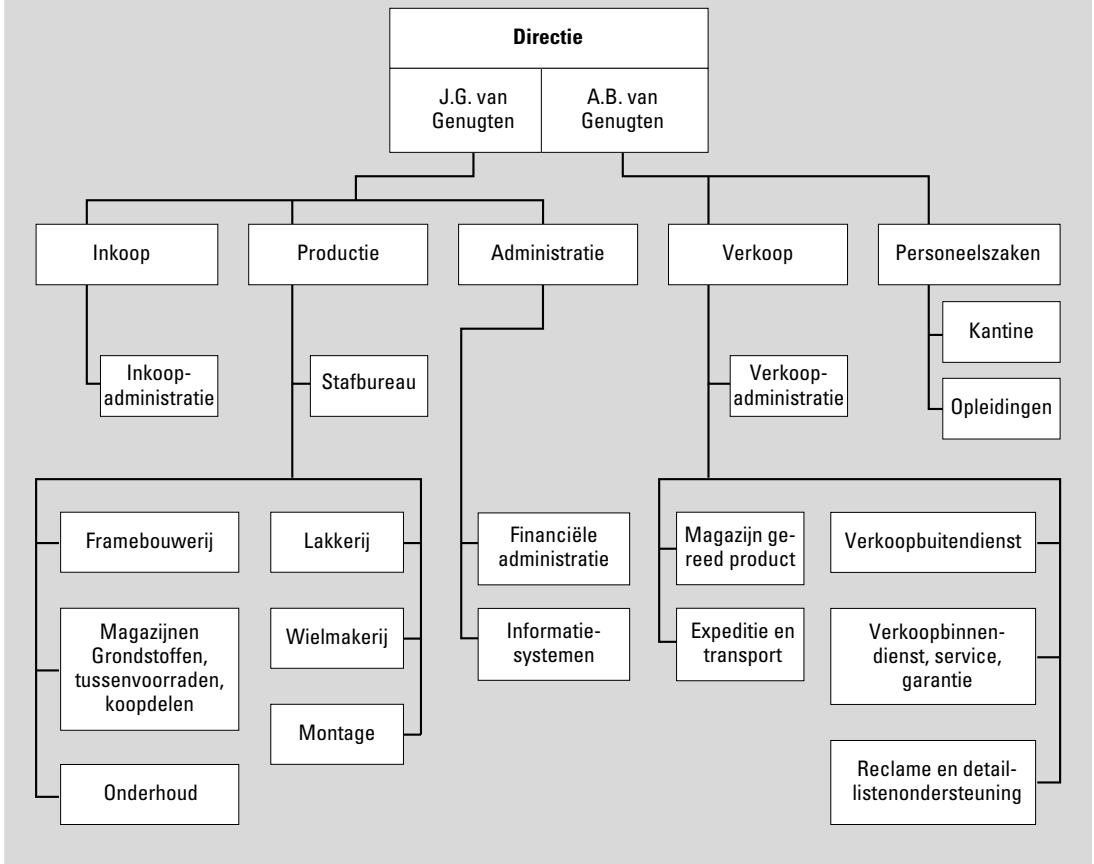
In alle afdelingen is de invloed van de gebroeders Van Genugten merkbaar.

De organisatorische opzet is schematisch weergegeven in figuur 3.1.

Omdat Adriaan van Genugten door zijn functie meer extern georiënteerd is, onderhoudt hij contacten met allerlei instanties buiten de onderneming. Zo pleegt hij minimaal tweemaal per jaar overleg met het College van Burgemeester en Wethouders van Schijndel, omdat De Vooruitgang naar plaatselijke maatstaven gemeten een grote werkgever is. Hoewel De Vooruitgang aangesloten is bij de werkgeversorganisaties FME (Vereniging voor de Metaal- en de Elektrotechnische Industrie) en VNO (Vereniging van Nederlandse Ondernemingen) ontbreken de contacten met concurrenten vrijwel geheel. Daarnaast ontmoeten werkgevers elkaar nog in regionaal verband in de Industriële Kring.

Het verbeteren van de bestaande modellen en het ontwerpen van nieuwe fietsen gebeurt tussen de bedrijven door. Adriaan komt met suggesties die hij door krijgt van vertegenwoordigers en van detaillisten.

Figuur 3.1 **Organisatieschema De Vooruitgang**



Verder leest hij in vaktijdschriften over nieuwe ontwikkelingen. Sjeff en de bedrijfsleider productie trekken zo nu en dan wat tijd uit voor verbeter- en ontwerpactiviteiten. Onder het motto 'beter goed gepikt dan slecht verzonnen', houden zij de ontwikkelingen bij de concurrenten goed in de gaten. Soms worden er nieuwe modellen van concurrenten gekocht en worden deze met een aantal wijzigingen nagebouwd. Op deze wijze zijn indertijd de all-terrainbikes en de hybride stadsfiets in het assortiment opgenomen. Het benodigde tekenwerk gebeurt met de hand. Er zijn daartoe vele sjablonen beschikbaar. Voor het oplossen van sommige technische problemen is hulp gekregen van toeleveranciers van koopdelen. De Vooruitgang is er op deze manier in geslaagd met geringe middelen redelijk bij te blijven met haar assortiment.

De afdeling Administratie werkt met een boekhoudpakket. De productiegegevens worden aan de hand van werkbonnen en magazijnafgiftebonnen opgenomen in het systeem. Inkoop en verkoopgegevens worden vastgelegd in het administratieve systeem. Eens per maand worden de verkoopgegevens in batch aangeleverd aan de verkoopafdeling voor opname in het VIS. De systemen zijn niet gekoppeld. Wel is de 'format'

van de verkoopgegevens zodanig dat deze in het VIS kunnen worden ingelezen.

Adriaan van Genugten heeft via de brancheorganisaties de laatste tijd contact gehad met management consultants en adviseurs op het gebied van personeelsbeleid. Hij is tot de conclusie gekomen dat de organisatie erg star is en flexibeler van opzet kan worden. Daarin past een grotere verantwoordelijkheid van het personeel voor de eigen werkzaamheden. Hij heeft begrepen dat de benaming personeelszaken in moderne bedrijven niet meer voorkomt. Het heet tegenwoordig human resource management (HRM). Zo'n afdeling houdt zich bezig met loopbaanbegeleiding, functionerings- en beoordelingsgesprekken, arbo-zaken en opleidingen en dan niet alleen op technisch gebied, maar ook op het gebied van de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Ook heeft hij het idee dat de verkoopafdeling gemoderniseerd moet worden. De Vooruitgang kan niet goed tegenspel bieden aan de groeiende macht van de samenwerkingsverbanden die de afgelopen jaren zijn ontstaan en die een groeiend aantal verkooppunten omvatten. Tot nu toe heeft hij deze concentratie in de distributie eerder als bedreiging dan als kans gezien. De handel eist dat allerlei producten, waaronder fietsen, worden voorzien van streepjescodes, zodat ze passen binnen de logistieke en administratieve systemen van de winkelbedrijven.

Adriaan probeert al langere tijd opvolgers te vinden. Binnen het bedrijf is nog niemand opgestaan om de leiding te delen of over te nemen. Misschien heeft de traditionele aanpak belemmerend gewerkt. De familiekring biedt evenmin perspectief. Adriaans kinderen staan niet te trappelen om in 'die hoop oud ijzer' te gaan werken, zoals één van hen dat uitdrukt. De kinderen van zijn broer tonen evenmin interesse. Alle kinderen Van Genugten hebben behoorlijke tot goede opleidingen genoten en zijn al volop bezig met hun eigen carrière. Buiten het bedrijf en de familiekring is nog niet serieus gezocht.

Sjef van Genugten maakt zich minder zorgen. Zijn broer en hij zijn immers gezond en helder van geest. Zij kunnen het best nog wat jaren volhouden. Bovendien zit hij niet zo te wachten op nieuwlichterij. Human resource management, waarom is het nu nodig zo'n dure term te gebruiken voor iets dat al jaren goed gaat. Dat is meer iets voor boven de grote rivieren. Brabanders hebben naar zijn overtuiging behoefte aan duidelijke gezagsverhoudingen. Dat vinden ze zelf het prettigst en dan werken zij goed. Dat blijkt ook wel uit de lange dienstverbanden. Als zij zich willen ontwikkelen of meer verantwoordelijkheid willen hebben, is daar alle ruimte voor bij de toneelvereniging of de sportclub. Hij maakt zich meer zorgen om de toekomst van het productieproces. Ook de administratie baart hem zorgen. Hij vindt dat er nieuwe computers moeten komen, die beter in staat zijn het productieproces te volgen en de indirecte kosten in kaart te brengen. Op dit moment werkt De Vooruitgang nog met de kostenplaatsenmethode om indirecte kosten door te belasten. De accountant heeft hem erop gewezen dat de activity-based-costingmethode (ABC) informatie verschaft op een manier die een betere aansturing van processen mogelijk maakt, ook al staat de Engelse benaming hem tegen. De accountant

heeft al nagedacht over het vaststellen van de activiteiten die dienen om de indirecte kosten ten laste van de kostenobjecten te brengen. Deze had uitgelegd dat er activiteiten zijn die één op één zijn gerelateerd aan bijvoorbeeld de productie van de frames en de montage van de fietsen. Er zijn ook activiteiten die zijn gericht op het leiden en instandhouden van het totale bedrijf. Met de komst van nieuwe computers en 'state of the art'-programmatuur zou Sjeff ABC kunnen invoeren. Hij zou dan ook de artikelcodes die de handel wenst en waar zijn broer al een aantal keren over heeft gesproken, professioneel kunnen opzetten.

■ ■ ■ 3.6 Financiële gegevens

Van De Vooruitgang worden onder andere verstrekt:

- de balans per 1 januari 2003 en een toelichting daarop;
- de voorcalculatorische gegevens over de kosten-, de afzet- en de opbrengstenstructuur ten behoeve van de standaardkostprijsberekening, de winstbepaling en de verschillenanalyse;
- de werkelijke gegevens over het jaar 2003;
- de gedeeltelijk ingevulde balans per 31 december 2003.

■ ■ ■ Balans per 1 januari 2003 met toelichting

Bij de diverse posten op de balans per 1 januari 2003 worden de volgende gegevens verstrekt.

Bedrijfsgebouwen en -terreinen

Het bedrag van de post Bedrijfsgebouwen en -terreinen ad € 8.790.000 bestaat uit:

- bedrijfsterreinen € 1.000.000; op de bedrijfsterreinen wordt niet afgeschreven;
- bedrijfsgebouwen € 7.790.000; de bedrijfsgebouwen zijn aangeschaft op 1 januari 1997. De afschrijving op de bedrijfsgebouwen bedraagt jaarlijks 3% van de aanschaffingsprijs; de restwaarde is voortdurend nihil.

Machines en installaties

De boekwaarde van de machines en installaties bedraagt 50% van de aanschaffingsprijs. Op de aanschaffingsprijs wordt jaarlijks 10% afgeschreven; de restwaarde is voortdurend nihil.

Inventaris

De inventaris is aangeschaft op 1 januari 2001. Op de inventaris wordt jaarlijks 15% van de aanschaffingsprijs afgeschreven; de restwaarde bedraagt 10% van de aanschaffingsprijs.

Vorraden

Op de balans komen de volgende posten voor:

- de grond- en hulpstoffen, bestaande uit gekochte onderdelen van fietsen;

- de voorraad gereed product en handelsgoederen, gewaardeerd tegen de standaardfabricagekostprijs, bestaat uit:
 - 500 toerfietsen
 - 6 500 sportfietsen
 - 900 hybride stadfietsen
 - 100 all-terrainbikes
 - 900 kinderfietsen.

Noch aan het begin, noch aan het einde van een verslagperiode zijn er fietsen in bewerking.

Liquide middelen

Het bedrag van de liquide middelen bestaat uit een tegoed in rekening-courant bij een bankinstelling; bij deze bank mag De Vooruitgang tot een bedrag van € 3.000.000 debet staan.

8% Hypotheeklening

Op deze hypotheeklening wordt jaarlijks op 31 december € 250.000 afgelost. Tevens wordt op die datum de rente bij achterafbetaling voldaan.

Overige schulden

Van deze schulden wordt op 31 december € 440.000 betaald, gelijktijdig met de rente, die gemiddeld 8% per jaar bedraagt.

Interest

De interest is begrepen onder de 'Overige indirecte kosten'.

■ ■ ■ Voorcalculatorische gegevens en kostprijsofbouw

De voorcalculatorische gegevens zijn gebaseerd op de in tabel 3.1 vermelde normale productie van 90 000 fietsen en waar nodig op 100 000 fietsen. Immers de kinderfietsen worden niet door De Vooruitgang geproduceerd, maar door haar geïmporteerd.

Balans per 1 januari 2003 (× € 1.000)

A	Vaste activa	
I	Immateriële vaste activa	–
II	Materiële vaste activa	
1	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	8.790,00
2	Machines en installaties	1.582,25
3	Andere vaste bedrijfsmiddelen - inventaris	490,00
III	Financiële vaste activa	–
IV	Som der vaste activa	10.862,25
B	Vlottende activa	
I	Voorraden	
1	Grond- en hulpstoffen	1.232,00
3	Gereed product en handelsgoederen	2.418,10
II	Vorderingen	
1	Handelsdebiteuren	2.250,00
III	Effecten	–

Balans per 1 januari 2003 (× € 1.000) (vervolg)

IV	Liquide middelen	237,65
V	Som der vlottende activa	6.137,75
<i>C</i>	<i>Kortlopende schulden en overlopende activa</i>	
5	Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.550,00
<i>D</i>	<i>Uitkomst vlottende activa min kortlopende schulden</i>	4.587,75
<i>E</i>	<i>Uitkomst activa min kortlopende schulden</i>	15.450,00
<i>F</i>	<i>Langlopende schulden</i>	
3	8% Hypotheeklening	4.250,00
11	Overige schulden	2.800,00
		7.050,00
<i>G</i>	<i>Voorzieningen</i>	-
<i>H</i>	<i>Eigen vermogen</i>	
I	Gestort en opgevraagd kapitaal	4.000,00
V	Overige reserves	4.400,00
		8.400,00

De kosten per soort fiets verschillen. De kostprijs van een bepaalde soort fiets is echter gelijk voor elk van de te onderscheiden afzetkanalen: fabrikantenmerk (De Vooruitgang), winkelmerk ('no-name') en branchevreemd; maar de af-fabrieksprijs van een branchevreemde fiets is lager. Onder af-fabrieksprijs wordt verstaan de prijs die De Vooruitgang aan de tussenhandel in rekening brengt.

Bij De Vooruitgang bestaat de kostprijsopbouw van een fiets uit de per fabricageafdeling gesplitste:

- a* kosten van direct grondstoffenverbruik;
- b* kosten van directe arbeid;
- c* directe vaste kosten;
- d* indirecte kosten.

Tabel 3.1 Normale aantallen in het jaar 2003 te produceren en te verkopen fietsen

Soort	De Vooruitgang	No-name		Totaal
		Vakhandel	Branchevreemd	
Toerfietsen	5 000			5 000
Sportfietsen	46 000	12 000	18 000	76 000
Hybride stadsfietsen	4 300	1 000	2 000	7 300
All-terrainbikes	1 700			1 700
Kinderfietsen (compleet ingekocht)	10 000			10 000
Totaal	67 000	13 000	20 000	100 000

De commerciële kostprijs wordt bepaald door op de fabricagekostprijs een opslag van 10% te leggen ter dekking van de kosten van de verkoopafdeling. Voor de kinderfiets wordt de commerciële kostprijs bepaald door op de inkoopprijs een opslag van 9% te leggen.

Ad a Kosten van direct grondstoffenverbruik

In tabel 3.2 zijn de kosten van het grondstoffenverbruik opgenomen.

Tabel 3.2 De kosten van direct grondstoffenverbruik in elk van de fabricageafdelingen (in euro's)

Fabricageafdelingen	Toerfiets	Sportfiets	Hybride stadsfiets	All-terrainbike
Framebouwerij	19,00	19,00	29,50	29,50
Lakkerij	5,50	5,50	5,50	5,50
Wielmakerij:				
• voorwiel	45,00	45,00	50,00	50,00
• achterwiel	64,00	55,00	87,50	120,80
Montageafdeling	74,12	54,16	119,96	156,66

Ad b Kosten van directe arbeid

De benodigde tijd in minuten voor het behandelen en monteren van een fiets is uit tabel 3.3 af te lezen.

Tabel 3.3 Aantal benodigde minuten directe arbeid fabricage per fiets

Soort	Framebouwerij	Lakkerij	Wielmakerij		Montageafdeling
			Voorwiel	Achterwiel	
Toerfiets	30	15	7,5	10,2	52,5
Sportfiets	30	15	7,5	7,5	34,5
Hybride stadsfiets	30	15	7,5	30	79,5
All-terrainbike	30	15	7,5	30	79,5

Voor de voortbrenging van de normale hoeveelheid fietsen zou De Vooruitgang 96 man personeel in dienst moeten hebben. De standaardprijs van één arbeidsuur bedraagt €32 waarvan €14,40 voor sociale lasten. Uitgaande van de normale productie zijn de normale hoeveelheden manuren als volgt over de afdelingen verdeeld:

Framebouwerij	45 000 uur
Lakkerij	22 500 uur
Wielmakerij	
• voorwiel	11 250 uur
• achterwiel	14 850 uur
Montageafdeling	60 000 uur
Totaal	153 600 uur

De kosten van (in)directe arbeid van het personeel van de verkoopafdeling worden voor de kostprijsberekening geacht te behoren tot de indirecte kosten.

Ad c Directe vaste kosten

Onder directe vaste kosten zijn mede begrepen de kosten van het gebruik van machines. De afschrijvingskosten vormen een belangrijk bestanddeel. Voorts worden de kosten van energieverbruik, verbruik van hulpstoffen, onderhoud en verzekering tot de overige directe vaste kosten gerekend.

De afschrijvingen worden gesplitst naar afdeling en luiden als volgt:

Framebouwerij	€ 225.000
Lakkerij	- 72.000
Wielmakerij	- 10.450
Montage	- 9.000
	<hr/>
Totaal	€ 316.450

Voor de berekening van de tarieven van de directe vaste kosten per machine-uur en per fiets wordt verwezen naar tabel 3.4.

Tabel 3.4 **Berekening van de tarieven voor de directe vaste kosten**

Afdeling	Totaal aantal uren (= N)	Overige directe vaste kosten per uur (in euro's)	Benodigd aantal minuten per fiets
Framebouwerij	30 000	10,50	20
Lakkerij	15 000	8,70	10
Wielmakerij			
• voorwiel	1 500	2,68	1
• achterwiel			
– stadfiets/ATB	1 350	2,68	1
– (semi-)race	300	2,68	2
Montageafdeling			
• toer + sport	5 400	1,57	4
– stadfiets/ATB	900	1,57	6

Ad d Indirecte kosten

De Vooruitgang gebruikt de productiecenramethode voor het verbijzonderen van de indirecte kosten. Daartoe worden de volgende hulpkostenplaatsen onderscheiden:

- huisvesting;
- directie, inkoop en administratie;
- magazijnen en expeditie.

De hoofdkostenplaatsen zijn:

- de fabricageafdelingen, gesplitst in:
 - framebouwerij
 - lakkerij
 - wielmakerij
 - montageafdeling;
- de verkoopafdeling.

De soorten fietsen fungeren als kostendragers.

De totale indirecte kosten bestaan uit:

Afschrijving gebouw	€	285.000
Afschrijving inventaris	-	105.000
Salarissen	-	2.859.400
Overige indirecte kosten	-	1.424.700
		<hr/>
Totale indirecte kosten	€	4.674.100

De overige indirecte kosten bevatten onder meer de kosten van verwarming, verlichting, onderhoud en verzekering, de kosten van het gebruik van kantoormaterialen, de portkosten, de reis- en verblijfkosten van vertegenwoordigers, de salarissen en overige kosten van de directie en de transportkosten van de verkochte fietsen.

De totale indirecte kosten (dit zijn de zogenoemde eerstverdeelde kosten of 'direct department costs') worden als volgt over de hulpkostenplaatsen verdeeld:

Huisvesting	€	360.000
Directie, inkoop en administratie	€	2.436.000
Magazijnen en expeditie	€	1.023.100
Verkoopafdeling	€	855.000

Huisvesting

De hulpkostenplaats Huisvesting verbijzondert haar kosten naar rato van het vloeroppervlak door aan de andere afdelingen. De beschikbare ruimte is als volgt verdeeld:

Kantoren (exclusief de verkoopafdeling)	600 m ²
Magazijnen en expeditie	1 500 m ²
Framebouwerij	400 m ²
Lakkerij	300 m ²
Wielmakerij	300 m ²
Montageafdeling	600 m ²
Verkoopafdeling	300 m ²
	<hr/>
Totaal aantal m ²	4 000 m ²

Directie, inkoop en administratie

Een maatstaf voor de verbijzondering van de kosten van de hulpkostenplaats Directie, inkoop en administratie is moeilijk te geven. Op grond van ervaring en rekening houdend met de technische ontwikkelingen, worden de kosten als volgt doorbelast:

Magazijn en expeditie:	€ 2 per geproduceerde fiets en € 0,50 per ingekochte kinderfiets;
Verkoopafdeling:	€ 11 per fiets, waarbij kinderfietsen voor de helft meetellen;
Fabricage:	het resterende bedrag over de afdelingen te splitsen in de verhouding 4 : 1 : 5 : 4.

Magazijnen en expeditie

Het beslag dat door fietsen en de onderdelen daarvan op magazijnruimte wordt gelegd, loopt per soort sterk uiteen. De verbijzondering van de kosten geschiedt aan de hand van een vrij ingewikkelde formule. Ter wille van de eenvoud worden alleen de uitkomsten van die formule hier vermeld.

Framebouwerij	€ 144.000
Lakkerij	€ 40.500
Wielmakerij	€ 234.000
Montageafdeling	€ 183.600
Verkoopafdeling	€ 741.000

Aan de hand van de voorcalculatorische kostenverdeelstaat is te berekenen welke bedragen aan indirecte kosten ten laste van de kostendragers gebracht kunnen worden. Per fabricageafdeling wordt op basis van de normale productie één tarief per frame, wiel of fiets voor de indirecte kosten berekend, dat voor alle soorten fietsen geldt.

Verkoopafdeling

De verkoopafdeling belast haar kosten door aan de kostendragers met behulp van een opslag van 10% van de fabricagekostprijs van geproduceerde fietsen en 9% van de inkoopprijs van kinderfietsen.

■ ■ ■ Werkelijke gegevens over het jaar 2003

In afwachting van de marktontwikkelingen werd in 2003 niet geïnvesteerd; evenmin werden duurzame productiemiddelen buiten gebruik gesteld. In verband met extra onderhoudswerkzaamheden in de framebouwerij, werden in de laatste dagen van 2003 geen frames geproduceerd. Alle in 2003 voortgebrachte frames werden tot complete fietsen afgebouwd. Om soortgelijke redenen waren er op 1 januari 2003 geen frames in voorraad.

In 2003 kon De Vooruitgang, mede dankzij een grote order uit België, de afzet opvoeren naar 80 000 fietsen. De verdeling over de soorten en de daarbijbehorende af-fabrieksprijzen (rekening houdend met verleende kortingen) worden weergegeven in tabel 3.5.

Tabel 3.5 Aantallen in het jaar 2003 geproduceerde, ingekochte en verkochte fietsen, alsmede de daarbijbehorende af-fabrieksprijzen

Soort fiets en afzetkanaal	Afzet	Productie/inkoop	Af-fabrieksprijs (in euro's)
Toerfietsen/vakhandel	4 000	4 000	373
Sportfietsen		60 000	
• vakhandel	34 700		314
• branchevreemd	24 300		275
Hybride stadsfiets		6 500	
• vakhandel	5 000		504
• branchevreemd	1 700		450
All-terrainbikes vakhandel	1 300	1 500	593
Kinderfietsen vakhandel	9 000	10 000	213

Er werden 10 000 kinderfietsen ingekocht tegen € 179. Deze prijs lag voor 2003 contractueel vast.

Het grondstoffenverbruik was geheel overeenkomstig de standaarden. Uitsluitend bij de sportfietsen weken de werkelijke kosten van het totale grondstoffenverbruik per fiets af van de voorgerecalculeerde standaardkosten. Deze bedroegen in werkelijkheid € 176,16.

Eén direct arbeidsuur kostte in 2003 € 33. Het werkelijk aantal manuren werd in 2003 als volgt voor de voortbrenging van de fietsen aangewend:

Toerfietsen	8 090 uur
Sportfietsen	99 200 uur
Hybride stadsfietsen	22 860 uur
All-terrainbikes	4 250 uur
	<hr/>
	134 400 uur

Er waren geen prijsverschillen op de directe vaste kosten. Het werkelijk aantal machine-uren was 90% van het normale aantal.

De totale indirecte kosten bedroegen in 2003 € 4.598.600.

■ ■ ■ Gedeeltelijk ingevulde balans per 31 december 2003

De gedeeltelijk ingevulde balans per 31 december 2003 luidt als volgt:

Balans per 31 december 2003 (× € 1.000)			
Terreinen	1.000,00	Aandelenkapitaal	4.000,00
Bedrijfsgebouwen		Overige reserves	4.400,00
Machines		8% Hypotheeklening	4.000,00
Inventaris		Overige schulden	2.360,00
Grondstoffen	1.081,75	Crediteuren	1.200,00
Gereed product		Bank rekening-courant	
Debiteuren	2.110,00	(per saldo)	
Liquide middelen		Periodewinst 2003	
	<hr/>		<hr/>
Totaal		Totaal	

De afdeling Administratie is bezig op basis van voorgaande gegevens de benodigde jaarstukken op te stellen.

Literatuuroverzicht

- Alfrink, B. (1986). *Fietstechniek*. Voorschoten.
- Alsem, K.J. (2003). *Strategische marketingplanning*. Groningen.
- Bak, G.G.M., Hoogendoorn, M.N. & Klaassen, J. (red.) (2002). *Externe verslaggeving*. Houten.
- Bouma, J.L. & Helden, G.J. van (1998). *Management accounting en economische organisatie*. Schoonhoven.
- Brealey, R.A. & Myers, S.C. (2003). *Principles of corporate finance*. New York.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1992). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1998). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1999). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2000). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2001). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2002). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2003). *Statistisch jaarboek*. Voorburg/Heerlen.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (1970 t/m 1998). *Maandstatistiek van de buitenlandse handel*. Voorburg/Heerlen.
- Dijksma, J. (1987). *Staat van herkomst en besteding van middelen*. Groningen.
- Dijksma, J., Wal, R. van der, Hexspoor, A.L.W. & Knoops, C.D. (2002). *Management accounting*. Groningen.
- Dorsman, A.B. (2003). *Vermogensstructuur en vermogensmarkt: van winst naar waarde*. Deventer.
- Frambach, R. & Nijssen, E.J. (1998). *Marketingstrategie*. Groningen.
- Groot, T. & Schoute, M. (2002). Activity Based Costing, in: Küper, H.U. & Wagenhofer, A. (Herausg.). *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*. Stuttgart.
- Hoofdbedrijfschap Detailhandel (2003). *Rijwielhandel. Branches in Detail*. Den Haag.
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2003). *Management en organisatie: theorie en praktijk*. Groningen.
- Klaassen, J. & Zevenboom, G.H. (1997). *De nieuwe jaarverslaggeving*. Deventer.
- Koetzier, W. & Epe, P. (1997). *Financiering*. Groningen.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Broere, F. & Oordt, M. van (2003). *Principes van marketing*. Amsterdam.
- Schieman, C.J., Huijgen, J.H. & Gosselink, F.J. (2002). *Management: beheersing van bedrijfsprocessen*. Groningen.
- Verhage, B.J. (1999). *Grondslagen van de marketing*. Houten.
- Verhage, B.J. (1999). *Strategisch marketing management*. Houten.
- Vijge, G.W.A. (1999). *Winstbepalingsstelsels c.a.: externe verslaggeving, winst- en vermogensbepaling*. Groningen.
- Waarts, E., Peelen, E. & Koster, J.M.D. (red.) (2004). *NIMA Marketing Lexicon*. Groningen.
- Wijnia, S., Min, R.A.Q. van, Bunt, J. & Geus, A.W. de (2000). *Strategische beleidsvorming*. Groningen.

Internetadressen

www.accell-group.com

www.bovagrai.nl (2003). Mobiliteit in cijfers, Tweewielers.

www.cbs.nl (2004). Statline.

www.fietsersbond.nl

www.fietsplatform.nl

www.gazelle.nl

www.giant-bicycle.com

www.multicycle.nl

www.ncbrm.nl

www.nmanet.nl

www.rih.nl