

Case AutoBus Industries BV



Inhoudsopgave

Case AutoBus Industries BV	1
Inleiding	2
De omgeving	2
Metaal-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie	2
De concurrentie	2
AutoBus Industries BV	2
Product markt combinaties	2
Organisatiestructuur	2
Productie	2
Financiële resultaten en vermogenspositie	2
Managementoverleg	2

Inleiding

AutoBus Industries BV is een carrosseriebedrijf dat bussen voor met name het stads- en streekvervoer produceert. De onderneming is in 1969 opgericht door de huidige eigenaar en directeur Bert Jan Vossius onder de naam Vossius carrosseriebouw. De onderneming heeft, vooral in de jaren '90, een voorspoedige groei doorgemaakt en heeft zich vooral gericht op de productie en verkoop van autobussen voor het stads- en streekvervoer. In 1998 is gestart met de productie en verkoop van speciale bussen op klantspecificatie (custom made products). In dat jaar is ook de bedrijfsnaam veranderd in AutoBus Industries BV. Het bedrijf telt ongeveer 300 medewerkers, die voor het overgrote deel in de productie werkzaam zijn.

P.S. Voor zover niet in de case vermeld, bent u vrij om via het internet bij soortgelijke bedrijven gegevens te verzamelen en/of aannames te doen mits deze realistisch zijn.

De omgeving

Metaal-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie

De metaal-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie heeft het grootste aandeel in de productie van de totale industrie. Ook voor de werkgelegenheid en toegevoegde waarde gaat dit op. De branche is zeer divers qua samenstelling en men kan spreken van een bonte verzameling van bedrijven. Zo zijn er de grootschalige producenten van basismetalen, maar ook kleine hightech-bedrijven. Er zijn fabrikanten van eindproducten naast die van halffabrikaten en vele toeleveranciers. Ook zijn er bedrijven gericht op massaproductie, terwijl anderen volgens zeer specifieke wensen van de opdrachtgever werken.

Branche heeft groot aandeel in de industrie

De metaal-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie heeft een groot aandeel in de totale industrie. Deze branche is, vergeleken met de andere branches binnen de industrie, zelfs de grootste wat betreft de kenmerken productiewaarde, werkgelegenheid en toegevoegde waarde. Zo bedraagt de productiewaarde in 2002 bijna 65,6 miljard euro. Hiermee heeft deze branche een aandeel van bijna eenderde in die van de totale industrie. Daarnaast zijn zo'n 356 duizend personen in de branche werkzaam. Dat is bijna 40 procent van de werkzame beroepsbevolking in de totale industrie. De toegevoegde bedraagt bijna 19,1 miljard euro. Dat komt neer op bijna 30 procent van die van de totale industrie.

Afzetcategorieën

Hoewel de branche dus het grootste aandeel in de totale industrie heeft, zijn er toch enkele opmerkelijke verschillen in de afzetcategorieën. Zo is van deze branche iets meer dan de helft van de afzet bestemd voor de export. Bij de totale industrie is dit 44 procent. En waar de totale industrie bijna een vijfde deel afzet in de categorie consumptie, is dit voor deze branche nog geen tiende deel. Daarentegen is de categorie investeringen het dubbele van die van de totale industrie. De afzetcategorie intermediair is voor de branche 27 procent, tegen 31 procent voor de totale industrie.

Productie valt terug

De laatste tijd is de gang van zaken in de metaal-, elektrotechnische en transportmiddelenindustrie niet zo florissant. Van begin 2000 tot april 2001 is de procentuele ontwikkeling op jaarbasis wel nog groter dan die van de totale industrie, maar daarna komt de klad erin. Sinds die tijd presteert de branche duidelijk minder dan de totale industrie. In tijden van hoogconjunctuur gaat het deze branche dus voor de wind, maar in perioden van laagconjunctuur krijgt ze zware klappen.

Transportmiddelenindustrie

Ook bij de transportmiddelenindustrie zijn er aan de ene kant enkele grote autofabrikanten en scheepswerven, maar aan de andere kant juist veel kleine bedrijven. Deze kleine bedrijven houden zich bijvoorbeeld bezig met carrosseriebouw of met de bouw en reparatie van pleziervaartuigen. De afzet in deze bedrijfstak is wat gelijkmatiger verdeeld over de verschillende categorieën. De grootste is de export, met een aandeel van iets meer dan eenderde. Ruim een kwart is voor de categorie investeringen. In de transportmiddelenindustrie zijn 61 duizend personen van de werkzame beroepsbevolking aan het werk. Ze realiseren een productiewaarde van ruim 13,5 miljard euro en de toegevoegde waarde is bijna 3 miljard euro.

RAI vereniging

De branche voor Speciale Voertuigen wordt gekenmerkt door een grote diversiteit aan bedrijven. De afdeling SV bestaat voor het merendeel uit kleine en middelgrote bedrijven. De bedrijven produceren en importeren aanhangwagens en opleggers, autobussen en een groot assortiment aan reinigingsvoertuigen. Maar ook houdt men zich bezig met de productie van allerlei soorten vrachtwagen carrosserieën dikwijls gemaakt op individuele specificaties van klanten.

Sectie Autobussen

De producenten van autobussen en toeleveranciers in Nederland zijn verenigd in de sectie Autobussen binnen de Afdeling SV. Het gaat hierbij om een kleine sectie: er zijn 12 bedrijven aangesloten.

Omzet- en winstontwikkelingen

De omzet van de producenten van autobussen en de toeleveranciers is bij de meeste bedrijven weliswaar toegenomen, de winst is echter gedaald. Over de toekomst is men iets optimistischer. Alle bedrijven verwachten dat hun omzet zal stijgen en de meeste verwachten dat er een einde is gekomen aan de winstdaling. Men gaat uit van een winstniveau dat in ieder geval gelijk blijft of zelfs toeneemt.

Winstontwikkeling afgelopen 3 jaar	Autobussen	Totaalgemiddelde
winst gestegen	25%	44%
winst gelijk gebleven	13%	18%
winst gedaald	49%	23%
winst sterk wisselend	0%	11%
geen winst gerealiseerd	13%	4%
Totaal	100%	100%
Export	Autobussen	Totaalgemiddelde
ja	100%	72%
nee, wel plannen	0%	2%
nee	0%	26%
Totaal	100%	100%
Omzetontwikkeling afgelopen 3 jaar	Autobussen	Totaalgemiddelde
omzet toegenomen	75%	58%
omzet gelijk gebleven	0%	22%
omzet afgenomen	25%	11%
omzet sterk wisselend	0%	9%
Totaal	100%	100%

De concurrentie

De grootste concurrenten van AutoBus Industries BV zijn:

1. Mercedes
2. Scania Buses
3. Setra
4. Van Hool
5. De VDL Bus Groep bestaande uit:
 - VDL Bus International
 - VDL Berkhof Valkenswaard
 - VDL Berkhof Heerenveen
 - VDL Jonckheere
 - VDL Kusters
 - VDL BOVA
 - APTS
6. Volvobus

Nadere gegevens van de VDL Bus Groep

De VDL Groep, met het hoofdkantoor in Eindhoven, is een internationale onderneming die zich toelegt op de ontwikkeling, productie en verkoop van halffabrikaten en eindproducten. In totaal maken 60 werkmaatschappijen verspreid over 14 landen met ca. 4.500 medewerkers deel uit van de groep. Op het terrein van toeleveringen is VDL toonaangevend in metaalbewerking, kunststofverwerking, oppervlaktebehandeling en assemblage. De sector bussen & chassis bestaat uit touringcars, openbaar vervoer bussen, buschassis en mini- en midibussen. De sector eindproducten omvat productieautomatiseringssystemen, zonnepanelen en dakkoelers, producten voor de intensieve veehouderij, buissystemen, warmte-, koel- en luchttechnische installaties, containersystemen, installaties voor de olie-, gas- en petrochemische industrie, veersystemen voor de automotive industrie, productiemachines voor de sigarenindustrie en verpakkingsmachines. De kernactiviteiten van VDL BOVA bestaan uit de ontwikkeling, productie, verkoop en after sales service van luxe touringcars.











Kerngegevens VDL Groep

Bedragen x 1.000	2003	2002	2001
Netto omzet VDL Groep	€ 759.627	€ 575.502	€ 558.542
Netto omzet VDL Bus Groep	€ 342.027	€ 198.864	€ 199.976
Personeel VDL Groep	4.502	3.849	3.813

Afzetspreiding 2003	Aantallen	Percentage
Benelux	82	13,0%
Duitsland	197	31,5%
Frankrijk	124	20,0%
Groot-Brittannië	75	12,0%
Griekenland	46	7,0%
Zwitserland	22	3,5%
Italië	20	3,0%
Oostenrijk	12	2,0%
Polen	11	2,0%
Zweden	10	1,5%
China	25	4,0%
Overig	3	0,5%

Productinformatie

De producten van de Sectie Autobussen worden in de branche als volgt ingedeeld:

	Transport class Een bus, geen touringcar, die tevens gebruikt kan worden voor openbaar vervoer.
	Standaard class Touringcar met standaardkwaliteiten: dubbele beglazing, stereo geluidsinstallatie. Eventueel met extra's leverbaar, zoals airconditioning en toilet.
	Tourist class Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Verstelbare stoelen met vaste voetsteunen.
	Comfort class Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Meer beenruimte en verstelbare stoelen met verstelbare voetsteunen.
	Royal class Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Veel beenruimte en nog verder verstelbare stoelen met verstelbare voetsteunen.
	V.I.P. class Uiterst luxe touringcar met complete persoonlijke verzorging, uiterst comfortabele fauteuils, meerdere tafels, airconditioning, complete keuken en communicatieapparatuur.
	Rolstoel Speciaal geschikt voor minder validen. Rolstoellift en veiligheidsvergrendeling voor rolstoel.
	Mega coach Extra grote en gelede touringcars, dubbeldekkers en 15m touringcars. Met extra aantal zitplaatsen tot ca. 75 personen.
	Mini coach Kleine touringcar met standaardkwaliteiten en zitplaatsen tot ca. 20 personen.
	Cabrio coach Open touringcar met zitplaatsen in de open lucht.

Stichting Keurmerk Touringcarbedrijf

Kwaliteit

De kwaliteit en de veiligheid van toeristisch, zakelijk en recreatief vervoer per touringcar neemt van jaar tot jaar toe. Dat is het werk van de Stichting Keurmerk Touringcarbedrijf. Deze stichting richt zich op de kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering en de dienstverlening van de door haar erkende touringcarbedrijven.

Extra garanties

Elk touringcarbedrijf dat is voorzien van het Keurmerk Touringcarbedrijf biedt extra garanties aan haar passagiers. Deze garanties liggen op het gebied van de veiligheid en het comfort van de touringcars, de vakbekwaamheid en de dienstbaarheid van de chauffeurs, de strikte

naleving van de rij- en rusttijdenwetgeving en de naleving van de sociale voorschriften van de branche. Bovendien, het zekere voor het onzekere genomen, zijn deze touringcarbedrijven altijd adequaat verzekerd.

Klantgerichtheid

Kwaliteitsbevordering vraagt om gericht beleid en een inzet op lange termijn. Een met het keurmerk erkend touringcarbedrijf investeert voortdurend in de kwaliteit van haar personeel en materieel. Klantgerichtheid en zorg voor optimale dienstverlening staan voorop. Van zowel de ondernemer als van de werknemers mag een continue inzet en betrokkenheid worden verwacht.

Kwaliteitszorg

De constante kwaliteitszorg leidt er toe dat het erkende touringcarbedrijf zich met recht specialist in het vervoer per touringcar mag noemen. Daarmee heeft de passagier de beste dienstverlening voor al het toeristisch, zakelijk en recreatief vervoer. Veiligheid, comfort en service staan bij het keurmerkbedrijf voorop. Het Keurmerk Touringcarbedrijf ontstond enige jaren geleden uit de noodzaak passagiers meer inzicht en zekerheid te geven over de geboden kwaliteit van het reizen per touringcar. Ter bewaking van die kwaliteit is de Stichting Keurmerk Touringcarbedrijf in het leven geroepen. Een onafhankelijk functionerende stichting.

Samenwerking

Binnen de Stichting Keurmerk Touringcarbedrijf wordt samengewerkt door de ANVR bustouoperators, de touringcarbouwers uit de RAI Vereniging en de touringcarondernemers verenigd in Koninklijk Nederlands Vervoer. Daarnaast bestaat er een nauwe relatie met consumentenorganisaties.

Om het Keurmerk Touringcarbedrijf te verkrijgen moet aan de volgende eisen worden voldaan:

- De vakbekwaamheid van de medewerkers moet zijn aangetoond. Door middel van de wettelijk verlangde papieren, de benodigde vakdiploma's en de voor het keurmerk vereiste kwalificaties. Voor deze professionele gastvrouwen en gastheren staat klantvriendelijkheid voorop.
- De veiligheid en het comfort van het materieel moeten zijn aangetoond. Technische controles door de Rijksdienst voor het Wegverkeer is de waarborg dat alle touringcars van het erkende bedrijf deskundig en zorgvuldig zijn onderhouden. Investeren in veiligheid is een prioriteit. De touringcar is dan ook een kwaliteitsproduct bij uitstek.
- De rij- en rusttijden moeten overeenkomstig de wettelijke voorschriften worden nageleefd. Dat geldt uiteraard ook voor de overige wetgeving betreffende het vervoer van personen. De Rijksverkeersinspectie ziet toe op een correcte naleving hiervan. De beschermingsregels van de chauffeurs garanderen de veiligheid van de touringcarpassagier.
- De CAO voor het touringcarvervoer dient in alle opzichten correct te worden nageleefd. De Stichting voor Informatie en Ordening van de bedrijfstak besloten busvervoer controleert dit. De naleving van sociale voorschriften is van directe invloed op het goed functioneren van de medewerkers.
- Het erkende touringcarbedrijf is adequaat verzekerd voor het geval er onverhoopt iets mocht misgaan. De dekking van de verzekeringen omvat ondermeer de wettelijke aansprakelijkheden voor 'vervoer' en 'reisorganisatie'.

Actuele ontwikkelingen in het openbaar vervoer

De ontwikkelingen in de busindustrie lopen voor op die in de autoindustrie, voor wat betreft het op de weg brengen van experimentele voertuigen. Dit komt omdat de overheden die het openbaar vervoer exploiteren hier om allerlei redenen aandacht voor hebben (behoefte minder vervuiling in de stad; aanwezigheid van allerlei subsidiepotjes, enzovoort). De belangrijkste ontwikkelingen in de busindustrie wijzen op komst van de brandstofcel. Daarom is het interessant om hier de actualiteit te volgen.

'Wij rijden op water'

Minister Peijs eerste passagier in Amsterdamse brandstofcelbus

Het GVB gaat vanaf zondag 14 december twee jaar lang met drie bussen rijden waar alleen nog maar water uit de uitlaat komt en die bovendien stiller zijn dan gewone stadsbussen. De minister van Verkeer en Waterstaat, mev. drs. K. Peijs, nam de milieuvriendelijke bussen vandaag officieel in gebruik. Zij stapte als eerste passagier in. De bussen gaan rijden in Amsterdam Noord, op de lijnen 35 (Molenwijk - Centraal Station) en 38 (Molenwijk - Nieuwendam Noord).

De Mercedes Benz Citaro stadsbussen zijn voorzien van brandstofcellen en een elektromotor. In de brandstofcel wordt waterstof gecontroleerd in gebracht met zuurstof uit de lucht. Zo ontstaat naast water ook elektriciteit. Het water verdwijnt als stoom door de uitlaat, met de elektriciteit wordt de elektromotor aangedreven. De bus is daarmee 100 procent schoon. Verder is de brandstofcelbus door de elektromotor stiller dan een standaard dieselbus.

Amsterdam is de zevende stad in Europa waar onder de naam Clean Urban Transport for Europe (CUTE) twee jaar lang brandstofcelbussen in exploitatie gaan. Eerder namen Reykjavik, Madrid, Barcelona, Hamburg, Stuttgart en Luxemburg al brandstofcelbussen in gebruik. Na Amsterdam volgen nog Londen (15 december), Stockholm en Porto (januari 2004). Ook het Australische Perth gaat - in het kader van een ander waterstofproject - met drie Citaro brandstofcelbussen rijden. De ervaring en kennis die hiermee wordt opgedaan, wordt onder andere gebruikt om de brandstofcelbus verder te ontwikkelen. Het GVB werkt voor dit project samen met de Dienst Milieu en Bouwtoezicht van de gemeente Amsterdam, Hoek Loos, Nuon, Shell, DaimlerChrysler/EvoBus en Novem.

Waterstofproductie bij garage Noord

Het GVB heeft gekozen voor een duurzame productiemethode van waterstof: elektrolyse (splitsen van water). Bij de busremise garage Noord van het GVB is daarvoor een waterstofproductie-unit neergezet. Deze unit bestaat uit de waterstofproductie-installatie en het tankstation. Per dag wordt niet meer waterstof gemaakt dan nodig is om de drie bussen die dag hun routes te laten rijden. De benodigde elektriciteit voor de elektrolyse is opgewekt uit waterkracht.

Duurzame energiebron

De leefbaarheid van dichtbevolkt stedelijk gebied gaat steeds verder achteruit. Eén van de oorzaken is de toenemende mobiliteit en de daarmee gepaard gaande CO₂-uitstoot en geluidhinder. Daarnaast zullen de fossiele brandstoffen op de langere termijn schaars worden. Industrie en wetenschap zoeken daarom naar nieuwe, duurzame energiedragers of -bronnen en brandstoffen. Waterstof is één van de grote kanshebbers. Mits duurzaam geproduceerd, komen tijdens het hele proces (productie en gebruik) geen schadelijke stoffen vrij. Wereldwijd vindt dan ook onderzoek plaats naar duurzame productie en distributie van waterstof, naar veiligheid en wet- en regelgeving. CUTE levert hier een bijdrage aan.

Kosten: € 7,5 miljoen

Voor de hele projectduur (2001, 2002 en 2003: voorbereiding; 2004 en 2005: exploitatie van de bussen) bedragen de kosten voor CUTE Amsterdam € 7,5 miljoen. De helft daarvan wordt gedekt door Europese subsidies (35%) en bijdragen van de rijksoverheid (15%). De

gemeente Amsterdam en het GVB financieren samen zo'n 35% en de overige 15% komt voor rekening van de industriële partners (Hoek Loos, Nuon, Shell). EvoBus ontwikkelde de brandstofcelbus en levert de komende twee jaar de technische ondersteuning.

CUTE: Clean Urban Transport For Europe

De brandstofcelbussen zijn twee jaar lang in Amsterdam in het kader van het Europese project CUTE; Clean Urban Transport for Europe. Het startschot voor dit project werd 2,5 jaar geleden in Amsterdam gegeven. De openbaar vervoerbedrijven van negen Europese steden doen mee aan CUTE, ieder met drie bussen die de dagelijkse dienstregeling rijden. Twee jaar lang wordt zo onder verschillende omstandigheden praktijkervaring en kennis opgedaan over (personen)vervoer met waterstof als brandstof en de duurzame productie en distributie van waterstof.

Eén van de doelstellingen van CUTE is het leveren van een bijdrage aan de verbetering van het leefmilieu in dichtbevolkt stedelijk gebied. Daarmee past CUTE in het milieubeleid van de gemeente Amsterdam; reden voor Amsterdam en het GVB om mee te doen aan dit project. Het GVB werkt hiervoor samen met de dienst Milieu en Bouwtoezicht van de gemeente Amsterdam (milieu en veiligheid) en met een aantal partners uit het bedrijfsleven: Hoek Loos (waterstofproductie-unit en tankstation), Nuon (leverancier stroom uit waterkracht) en Shell Hydrogen (advies en onderzoek). Leverancier van de bus is EvoBus, een dochter van het Amerikaans-Duitse bedrijf DaimlerChrysler. Naast de bussen levert EvoBus ook de technische ondersteuning voor duur van het project. Novem, de Nederlandse organisatie voor energie en milieu verzorgt als agentschap van het ministerie van Economische Zaken de financiële bijdrage van het Rijk.

AutoBus Industries BV

Product markt combinaties

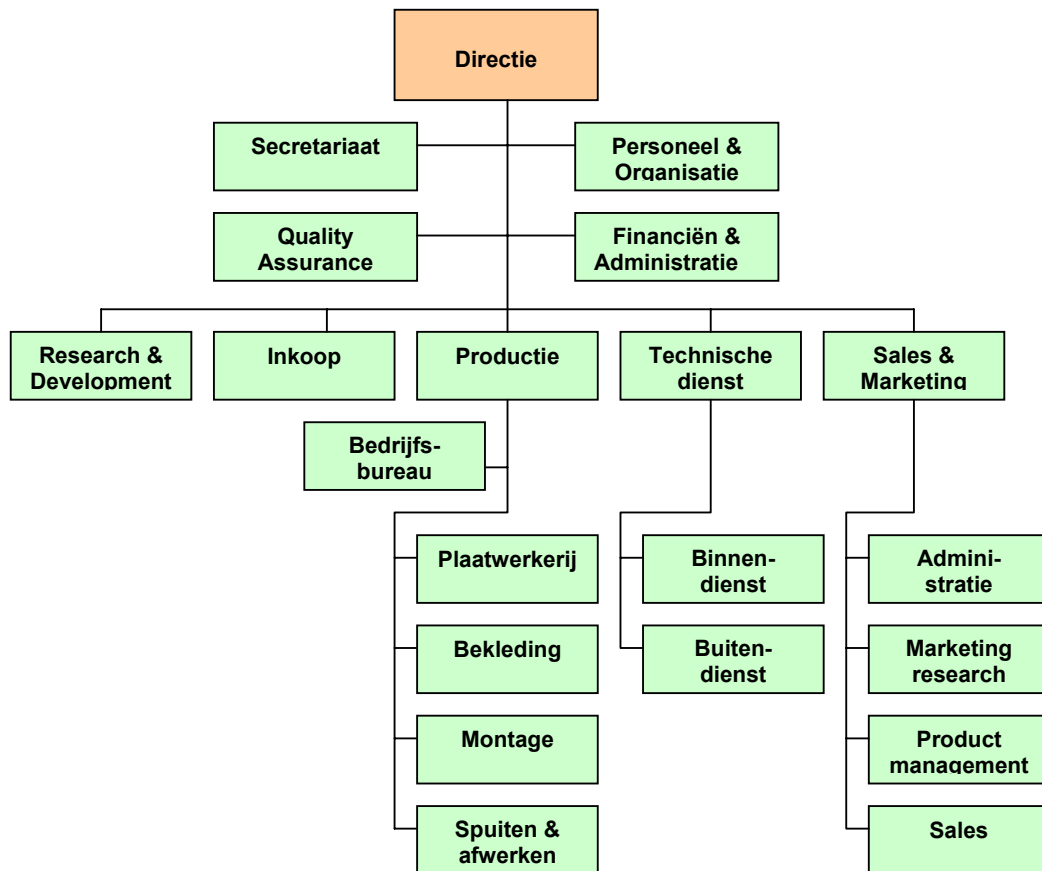
AutoBus Industries BV is een carrosseriebedrijf dat naast de min of meer standaardbussen voor stads- en streekvervoer ook speciale bussen op klantenspecificatie (custom made products) produceert. Deze custom made products worden vooral gebruikt door touringcaroperators en vliegtuigmaatschappijen. De custom made products vallen, binnen de standaard indeling van de sectie autobussen, in de volgende klassen:

1. Tourist class
Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Verstelbare stoelen met vaste voetsteunen.
2. Comfort class
Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Meer beenruimte en verstelbare stoelen met verstelbare voetsteunen.
3. Royal class
Standaardkwaliteiten met als extra's: toilet, koelkast, koffiezetapparaat, twee passagiersdeuren en airconditioning. Veel beenruimte en nog verder verstelbare stoelen met verstelbare voetsteunen.

Organisatiestructuur

Het bedrijf kent nu de volgende afdelingen:

- Research & Development met een product engineer, ing. Gerrit Staafsma aan het hoofd.
- De heer Pieter van der Velde is hoofd van de afdeling Inkoop.
- Productie staat onder leiding van een werktuigbouwkundig ingenieur, ir. Antoine Bouma. Productie kent de volgende vier subafdelingen: plaatwerkerij, bekleding, montage en spuiten/afwerken. Iedere onderafdeling heeft een meewerkend voorman.
- De heer Bert Jan Vossius is directeur-eigenaar.
- Het secretariaat, ter ondersteuning van de directie, wordt geleid door Ellen Fluitsma.
- De afdeling Financiën & Administratie (F&A) staat onder leiding van drs. Wim van Helden.
- Bij Personeel & Organisatie (P&O) heeft Karin Oudehand de leiding.
- Het bedrijfsbureau is verantwoordelijk voor de werkvoorbereiding en werkkuitgifte.
- Sales & Marketing is verantwoordelijk voor het marketing- en verkoopbeleid en de operationele uitvoering daarvan. De afdeling staat onder leiding van de heer Bart Taminiau. Sales & Marketing heeft twee productmanagers; één voor de standaardbussen voor stads- en streekvervoer en één voor de 'custom made products'. Sales verzorgt de persoonlijke verkoop. Eén medewerker is verantwoordelijk voor marketing research (marktonderzoek en documentatie).
- De afdeling Quality Assurance (kwaliteitszorg) is verantwoordelijk voor het (doen) uitvoeren van het integrale kwaliteitszorg systeem. Hier heeft Ben Zuyderwijk de leiding.
- De Technische dienst, met aan het hoofd Karel de Boer, kent een tweetal subafdelingen:
 1. Technische binnendienst; reparatie en onderhoud van alle bedrijfsmiddelen.
 2. Technische buitendienst; reparatie en service.



Organigram van AutoBus Industries BV

Productie

De verkoop en productie van autobussen.

- De verkoop van de standaardbussen voor stads- en streekvervoer vindt gedeeltelijk uit voorraad plaats. De productie is van dit type bussen is dan ook deels voorraadgestuurd, dat wil zeggen dat productieorders 'in werk' gegeven worden indien het niveau van de aanwezige voorraad vraagt om aanvulling. Het voorraadniveau van een aantal standaardtypen bussen wordt halfjaarlijks vastgesteld op basis van verkoopverwachtingen.
- De verkoop van de custom made products is volledig ordergestuurd, dus alleen wanneer klantenorders geplaatst worden.

De seriereproductie van de standaardbussen kent een zuivere lijnstructuur met voldoende tussenvoorraad om afstemverliezen te kunnen opvangen. De productie van de custom made products loopt over dezelfde productielijn. Door verschillen in maatwerk van deze productgroep ontstaan wachttijden in de orderdoorloop en verliezen door onderbezetting van de machinecapaciteit. De doorlooptijd voor beide categorieën producten is tenminste een factor 7 ten opzichte van de totale bewerkingstijd. Het machinerendement is 61%.

Het bedrijfsbureau draagt zorg voor de benodigde stuklijsten, bewerkingsvolgorde plannen en de uitgifte van de werkorders. De productieplanning wordt in de praktijk veelal gedaan door Antoine Bouma zelf, waarbij hij zich vooral laat leiden door de mogelijkheden van de productielijn en minder door de gevraagde afleverplanning. De 'bottle-necks' in de productie hebben vooral te maken met de effecten van wisselingen in uitvoering (omsteltijden), onvoldoende capaciteit op universeelmachines, gebrek aan speciaal machines voor de custom made products en afstemverliezen in de lijn door uiteenlopende cyclustijden. Een bijkomend nadeel is de lage productie-efficiëntie in de afdeling plaatwerkerij waardoor de overige afdelingen zich vaak geconfronteerd zien met overschrijdingen in aflevertijd.

Door al deze interne problemen ziet de productmanager van custom made products geen mogelijkheid betrouwbare levertijden af te geven aan de klant. Omdat de vraag naar custom made products voldoende groot is en nog toeneemt, is de klant vaak bereid te wachten. Maar die situatie kan zich snel wijzigen wanneer concurrenten de marktbehoefte vullen met een betere service en leverbetrouwbaarheid. De prijs van zowel de standaardbussen als de custom made products is relatief hoog. De R&D kosten voor de custom made products zijn eveneens hoog. Het bedrijf ziet zijn omzet nog steeds toenemen maar sinds het boekjaar 2003 wordt een negatief bedrijfsresultaat (verlies) gescoord.

Financiële resultaten en vermogenspositie

RESULTATENREKENING AutoBus BV (bedragen x 1.000)		
boekjaar	2003	2002
Netto omzet	€ 42.660	€ 41.580
Mutatie voorraad gereed product/onderhanden werk	€ 560	€ 220
Som bedrijfsopbrengsten	€ 43.220	€ 41.800
Kosten grond-/hulpstoffen	€ 15.420	€ 13.555
Kosten uitbesteed werk	€ 680	€ 125
Lonen en salarissen	€ 12.282	€ 10.677
Afschrijvingen	€ 2.316	€ 2.256
Overige exploitatiekosten	€ 11.656	€ 10.877
Som bedrijfslasten	€ 42.354	€ 37.490
Bedrijfsresultaat	€ 866	€ 4.310
Resultaat uit deelnemingen	€ -	€ -
Financiële baten	€ 86	€ 126
Financiële lasten	€ 1.251	€ 1.165
Resultaat bedrijfsuitoefening	€ 299-	€ 3.271
Belasting	€ -	€ 1.145
Netto winst	€ 299-	€ 2.126

BALANS AutoBus BV per ultimo 2003			
Activa		Passiva	
Duurzame activa		Eigen vermogen	
Immateriële vaste activa	€ -	Aandelenkapitaal	€ 12.000.000
Financiële vaste activa	€ -	Winstreserve	€ 3.680.000
Materiële vaste activa		Agioreserve	
Gebouwen	€ 11.500.000	Herwaarderingsreserve	€ 1.367.000
Terreinen	€ 650.000	Reorganisatiereserve	
Machines	€ 6.700.000	Totaal EV	€ 17.047.000
Gereedschappen	€ 1.280.000	Vreemd vermogen l.t.	
Inventaris	€ 450.000	Obligatielening	
Transportmiddelen	€ 1.680.000	Hypothecaire lening	€ 3.800.000
Totaal DA	€ 22.260.000	Onderhandse lening	€ 4.800.000
Flottende activa		Voorzieningen lange termijn	€ 400.000
Voorraden grondstof	€ 3.456.000	Totaal VV lt	€ 9.000.000
Voorraden halffabrikaat	€ 3.690.000	Vreemd vermogen k.t.	
Voorraden gereed product	€ 1.113.000	Handelscrediteuren	€ 3.280.000
Debiteuren	€ 4.128.000	Voorzieningen korte termijn	
Effecten	€ -	Bank rek.crt krediet	€ 5.130.000
Liquide middelen	€ 480.000	Kortlopende schulden	€ 670.000
Totaal VA	€ 12.867.000	Totaal VV kt	€ 9.080.000
Totaal	€ 35.127.000	Totaal	€ 35.127.000

KENGETALLEN AutoBus BV		
boekjaar	2003	2002
Quick ratio	0,51	
Current ratio	1,42	
Solvabiliteit	0,49	
Brutowinstmarge	2,03%	10,37%

Managementoverleg

De directeur, de heer Vossius, belegt een vergadering met afdelingshoofden om de situatie in kaart te brengen.

Bart Taminau (sales & marketing) wijst erop dat het uit voorraad leveren van de standaard producten een absolute noodzaak is. Op die manier kan hij directe levering garanderen; hij heeft geen vertrouwen in een ordergestuurde productie omdat de levertijden vaak toch niet gehaald kunnen worden. De leveringsproblematiek van de custom made products is hem al een doorn in het oog en levert vele boze klanten op. Hij is zeer tevreden met het uitgebreide scala aan opties op de bussen maar de prijsstelling wordt toenemend als (te) hoog ervaren; daardoor lopen we toch klanten mis.

Antoine Bouma van productie is het deels met Bart eens. De productiewisselingen kan hij alleen maar uitvoeren als voldoende tussenvoorraad hem in staat stelt om afstemverliezen

op te vangen. Vossius brengt daarop in dat het productierendement, naar zijn idee, veel te laag is. Bouma neemt een dergelijke ongenueanceerde opmerking nogal hoog op en antwoordt: 'Nou doe het dan eens zelf met alle wisselingen in opties en een ontoereikend machinepark!'. Directeur Vossius reageert niet; hij wil in het begin van dit overleg geen olie op het vuur gooien.

Ben Zuyderwijk (QA) is bezorgd over de omvang van de interne faalkosten (afval, uitval, herbewerkingen en hercontrole) maar zeker ook van de externe faalkosten (retouren, reclamaties, kortingen, herstelwerkzaamheden). De controle gaat achteruit, men let kennelijk meer op kwantiteit dan op het naleven van de overeengekomen kwaliteit. Op die manier bedotten we onze klanten en kunnen we het handboek kwaliteitszorg en onze normen wel in de prullenmand gooien.

Wim van Helden (F&A) is het meest somber van alle aanwezigen. Zijn verhaal is ook niet vrolijk:

- Dalende marges op verkopen.
- Toenemende creditnota's door onvoldoende kwaliteit (kortingen) en orderannulaties.
- Budgetten die ruimschoots overschreden worden.
- Productiecijfers (afdelingsrendement) die dalen en in vergelijking met branchegenoten negatief afsteken.
- Hoge lasten door tussen- en eindvoorraden.
- Hoge verkoopkosten.

De andere aanwezigen stellen dat Wim makkelijk praten heeft; hij heeft alleen oog voor de euro's maar vergeet de problematiek erachter, typisch een boekhouder.

De vergadering dreigt in een sfeer van verwijten te geraken. De heer Vossius heeft het een en ander aangehoord en doet een voorstel om verbeteringen te bewerkstelligen. Hij stelt voor om een extern adviesbureau opdracht te geven om de situatie in kaart te brengen en een haalbaar veranderplan op te stellen. De aanwezige afdelingshoofden gaan met dit voorstel, zij het aarzelend, akkoord.