

## Case hoofdstuk 9: Bicylo

### Inleiding

Het verhaal van Bicylo start ongeveer 30 jaar geleden in de bekende plaats Stratford-Upon-Avon in Groot-Brittannië. Vijf vrienden begonnen fietsen te produceren in een oude houten schuur. De start van het bedrijf verliep moeizaam maar dankzij de enorme inzet en doorzettingsvermogen van de vijf fietsfanaten was Bicylo in 1980 al wereldberoemd in heel Stratford.

Bicylo heeft sinds 1980 een enorme groei meegemaakt. Doordat zij zich volledig hebben toegelegd op tourfietsen worden zij in Groot-Brittannië gezien als de specialist op dit terrein. Bicylo fietsen staan in Groot-Brittannië bekend als onverwoestbaar, licht van gewicht en uiterst comfortabel.

Inmiddels werken er bijna 200 mensen in de productie en 30 mensen in de verkoop en verkooppersteuning. Het marktaandeel (*totale fietsenmarkt in Groot-Brittannië*) in 2004 in stuks is 1,8% en in geld 2,5%. De vijf vrienden zijn de managers van het bedrijf en nemen alle besluiten op basis van een meerderheid in stemming. Door hun gedeelde liefde voor het product levert dit geen problemen op in de relatie. Nog steeds gaan de vijf vijftigers regelmatig samen flinke tourtochten maken op natuurlijk echte Bicylo's.

De cultuur van het bedrijf is sterk te noemen. Elk personeelslid is persoonlijk aangenomen door de directie en voelt zich enorm betrokken bij het bedrijf. Ieder directielid organiseert één personeelsfeest per jaar. Dit feest staat altijd in het teken van de tourfiets. Boven de grote klapdeuren van de fabriekshal staat dan ook groot de slogan: "We eat, drink and dream Bicylo bicycles". Het noemen van een van de concurrenten is als vloeken in de kerk.

Bicylo verkoopt haar tourfietsen uitsluitend in Groot-Brittannië en in Groot-Brittannië uitsluitend aan geselecteerde onafhankelijke fietsen wederverkopers. De reden hiervoor is, volgens de directie van Bicylo, dat alleen deze wederverkopers de uiteindelijke consument als beste begeleiden.

In 2003 werden er 95.000 fietsen verkocht door Bicylo. Ten opzichte van 2002 betekende dit een daling van 5%. Om het relatief groot deel aan vaste kosten toch te kunnen dekken heeft Bicylo eind 2003 haar prijzen verhoogd. In 2004 verkocht Bicylo echter nog slechts 55.000 tourfietsen. Deze afzetdaling vormde een grote klap voor Bicylo en duidelijk was dat men zich strategisch moesten beraden.

## Het productbeleid

De kracht van Bicylo is de enorme betrokkenheid van de medewerkers en directie bij het eindproduct. Iedere medewerker is constant bezig met het verbeteren van het product. Als iemand met een bijzonder innovatief idee komt, wordt zelfs de fiets naar de medewerker genoemd, gekoppeld aan het jaartal.

Nevenstaande tabel geeft het assortiment met daarbij de verkopen in stuks weer.

Type:	aantal verkocht		
	2002	2003	2004
John '94	22.000	22.000	1.6000
Peter '96	32.500	31.500	19.000
Susan '97	23.550	20.820	9.360
Aghmed '01	200	180	140
Peter '02	10.000	15.000	7.000
Mickey '02	6.500	4.000	2.000
Prakash '02	5.000	1.500	500
Will '04	0	0	1.000
	<b>99.750</b>	<b>95.000</b>	<b>55.000</b>

## Het prijsbeleid

Bicylo hanteert de zogenaamde kostprijsplus methode. Aan het begin van het jaar wordt de kostprijs van de verschillende typen berekend. Richting de handel gebruikt Bicylo een opslag op kostprijs van 50%. De adviesconsumentenprijzen komen tot stand met behulp van een calculatie van 2,4. Dat wil zeggen dat een tourfiets die Bicylo verkoopt aan de handel voor £ 100, in de winkel voor £ 240 verkocht wordt aan de consument. De consumentadviesprijzen worden wel afgerond naar een aantrekkelijk klinkend bedrag.

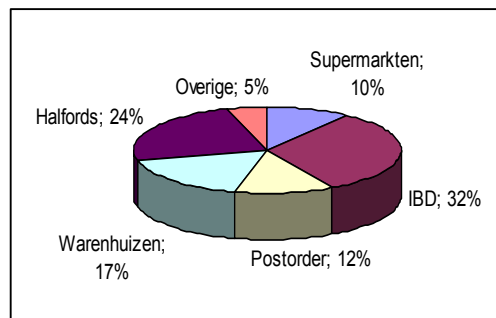
2004, in £			
	kostprijs	handelsprijs	consumenten prijs
John '94	78	117	279
Peter '96	93	139,5	329
Susan '97	66	99	239
Aghmed '01	73	109,5	259
Peter '02	89	133,5	319
Mickey '02	124	186	449
Prakash '02	94	141	339
Will '04	71	106,5	249

## Het distributiebeleid

In Groot-Brittannië zijn er 879 onafhankelijke winkels (IBD) die fietsen verkopen. Bicylo heeft een lijst met 320 winkels waarmee ze zaken willen doen. Deze 320 winkels zijn samen verantwoordelijk voor bijna 70% van de omzet in fietsen binnen de groep van onafhankelijke winkels.

Het is bij het distributiebeleid wel relevant op te merken dat de IBD's slechts 32% van de verkopen van fietsen in Groot-Brittannië voor hun rekening nemen en dat dit aandeel afneemt met ongeveer 1% per jaar.

De verkopen van fietsen in Groot-Brittannië per distributiekanaal (voor alle merken) in 2004 is te zien in nevenstaande pie-chart.



## Het promotiebeleid

Bicyclo adverteert uitsluitend in “Biking accross the World”, een glossy magazine dat gelezen wordt door de absolute fietsfanaten. Het blad verschijnt 4x per jaar in een oplage van 15.000 stuks in Groot-Brittannië. Buiten Groot-Brittannië worden er ook nog 3.000 exemplaren verkocht. Vanwege de herkenbaarheid wordt al jaren dezelfde advertentie gebruikt.

## De fietsenmarkt in Groot-Brittannië

Sinds 2000 zijn de verkopen van fietsen in Groot-Brittannië gestabiliseerd. De marges staan echter steeds meer onder druk door dalende prijzen. De verwachtingen voor 2005 zijn dat het aantal verkochte fietsen iets zal stijgen, maar dat door de prijsdruk het een moeilijke tijd zal blijven voor de branche.

In de stabiele markt voor fietsen in Groot-Brittannië vallen slechts een paar ontwikkelingen op. Ten eerste dat binnen de fietsenmarkt de ATB/mountain bike de sterkste poot is. Ondanks de dalende markt in het geheel zijn de verkopen in deze deelmarkt onveranderd gebleven. Minder rooskleurig ziet het eruit bij de kinderfietsen. In december wordt er in Groot-Brittannië 30% van alle kinderfietsen verkocht. Door de concurrentie van vooral spelcomputers zijn de verkopen van kinderfietsen in de maand december enorm tegengevallen.

Een andere ontwikkeling is de verkopen van fietsen in supermarkten. Alleen al de supermarktketen Tesco heeft er 8.000 stuks in 2002 verkocht en Asda verkocht in datzelfde jaar 25.000 stuks. Inmiddels heeft dit relatief nieuwe distributiekanaal een aandeel verworven van 10%. Dit aandeel gaat ten koste van de onafhankelijken (independent bicycle dealers). Deze dealers gaan in toenemende mate regionaal samenwerken.

Ruim 20% van de Britten vindt dat de Engelse wegen veel te gevaarlijk zijn om met de fiets over te rijden. Slechts 9% fietst graag, 10% fietst af en toe en van de overige 81% is slechts een beperkt gedeelte aan het fietsen te krijgen. Gemiddeld genomen neemt een Brit 638 keer per jaar de auto (als bestuurder of als passagier), gaat 263 keer per jaar te voet ergens heen, neemt 57 keer per jaar de bus, 20 keer de trein, 12 keer de taxi en slechts 16 keer per jaar de fiets. (Bron: NTS) Wil de bedrijfstak groeien, dan zullen meer Britten de fiets moeten pakken, maar deze cultuuromslag zal bijzonder moeilijk zijn in een land waar de auto als onbetwiste nummer 1 staat als het gaat om vervoersmiddelen.

Volgens een onderzoek van BMRB/Mintel fietst 12% van de Britten regelmatig. 76% van de Britten fietst minder dan eens per maand. Dit aantal neemt langzaam toe. In nevenstaande tabel zijn de verkopen van fietsen in Groot-Brittannië opgenomen. Het aandeel van tourfietsen is in de afgelopen jaren gelijk gebleven.

Jaar	Stuks verkocht (x1000)	Gemiddelde prijs: (fabrikantenverkoopprijs)	Omzet: (x 1.000.000)
2000	2.670	£ 110	£ 295
2001	2.700	£ 110	£ 298
2002	2.760	£ 109	£ 302
2003	2.680	£ 107	£ 287
2004	2.740	£ 104	£ 284

	Productie index	Import index	Export index
2000	100	100	100
2001	98	121	136
2002	99	131	125
2003	93	118	99
2004	80	161	125

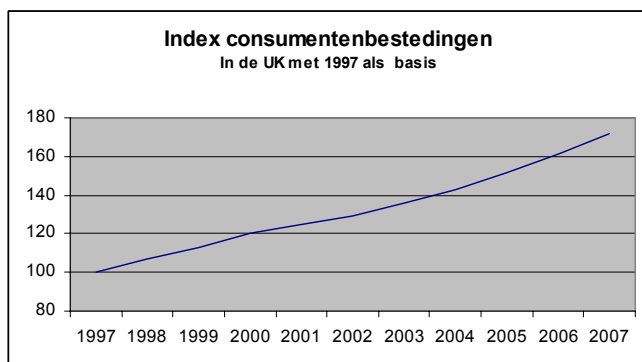
In nevenstaande tabel staat de productie-, de import- en de exportindex van 2000 (basisjaar) tot 2004 opgenomen.

#### Marktaandeelen per merk in stuks 2003 en 2004

	2003	2004
Universal	555.000	498.000
Concept	400.000	470.000
Raleigh	380.000	380.000
Carrera/Apollo (Halfords)	300.000	355.000
Tandem Group	300.000	347.000
Moore Large	280.000	205.000
Professional	180.000	145.000
Bicylo	95.000	55.000
MV Sport	85.000	78.000
GT	-	70.000
Reece	-	50.000
Giant	-	50.000
Trek	-	45.000
Others	207.000	279.000

*Bron: Bike Europe (bewerkt)*

## Bijlage: De ontwikkeling van het besteedbare inkomen in Groot-Brittannië



Figuur 1: Index consumentenbestedingen in Groot-Brittannië.

## De ontwikkeling in de bevolkingsopbouw in Groot-Brittannië als procentuele verandering in de jaren 2003-2007

Leeftijd	Mannen	Vrouwen
0 – 14 jr	- 3,5	- 3,4
15-19 jr	+ 3,5	+ 3,7
20-24 jr	+ 5,4	+ 5,2
25-34 jr	- 5,5	- 4,9
35-44 jr	- 0,3	+ 0,1
45-54 jr	+ 4,5	+ 5,0
55-64 jr	+ 7,3	+ 7,8
65+	+ 4,5	+ 5,3

## De ontwikkeling van de totale bevolking in Groot-Brittannië

	1998	2003	2007
Mannen	28.329.000	28.797.000	29.138.000
Vrouwen	29.997.000	30.369.000	30.687.000
Totaal	58.326.000	59.366.000	59.825.000

## Opgaven

1. Waarom heeft Bicylo ervoor gekozen om een deel van de verkooptaak aan tussenhandelaren uit te besteden?
2. Welke rollen vervullen de IBD'n voor Bicylo als je kijkt naar het afsluiten van de orders en het helpen bij het uitvoeren van de orders?
3. Teken een distributiediagram voor Bicylo en typeer het kanaal.
4. Welke rol zou Bicylo kunnen spelen bij het tot stand komen van een VMS in hun kanaal?
5. Stel dat Bicylo ervoor kiest om direct te leveren aan de consument door bijvoorbeeld het Internet te gebruiken. Welke dilemma's zal Bicylo hebben bij het disintermediëren van het kanaal?
6. Wat is het verschil in waarde die het traditionele distributiekanaal van Bicylo levert en die verkoop via het internetkanaal levert?
7. Noem een voordeel en een nadeel voor Bicylo voor elk van de strategieën rondom de intensiteit van de distributie.
8. Formuleer een distributiebeleid voor Bicylo voor de primaire logistieke functies. Geef erbij aan welke betekenis dit heeft voor de klant (IBD en consument)
9. Welke voordelen en welke nadelen zijn er voor Bicylo verbonden aan de keuze om ook aan de supermarkten en de warenhuizen te leveren?
10. Waarom wordt de groothandel niet door Bicylo ingeschakeld?