

Batavus: het bedrijf

Op donderdag 15 september 1904 opent Andries Gaastra zijn winkel in uurwerken en naaimachines. Twee jaar later wordt het assortiment uitgebreid met fietsen van het toen bekende, Duitse merk 'Presto'. Dit merk wordt als snel verdrongen door de eigen fietsen in eigen beheer geproduceerd onder het merk Batavus. Na de oorlogsjaren stijgt de vraag naar fietsen explosief. Batavus investeert in een compleet nieuw machinepark met montagebanden. Deze fabriek in Heerenveen was destijds de modernste fabriek ter wereld. Zo'n tien jaar later (1956) opent het bedrijf een nieuwe fabriek in Heerenveen-Zuid. Batavus heeft op dat moment 350 mensen in dienst en beschikt over een voor die tijd zeer modern machinepark. De fabrieksgebouwen beslaan een oppervlak van 6.000 m². De afzet van fietsen groeit door en het bedrijfscomplex groeit mee tot maar liefst 25.000 m².

In 1998 wordt de fietsdivisie van Atag verzelfstandigd onder de naam Accell. Saillant detail is dat Batavus op een haar na het predikaat 'Koninklijk' misliep omdat tijdens de overname door het Atag-concern in 1986 het bestaan van Batavus voor één dag werd onderbroken. Officieel geen honderd jarig bestaan dus voor deze Friese fietsfabrikant en evenmin een koninklijk stempel. "Maar wel een koninklijk gevoel."

Leentjebuurt spelen in China

Er is bijna geen Hollandser bedrijf denkbaar dan fietsenproducent Batavus uit het Friese Heerenveen. Toch heeft ook dit bedrijf besloten om delen van de productie naar het buitenland te brengen. "Maar de kennis die we daar opdoen, komt uiteindelijk ook weer bij ons in Nederland terecht. Offshoring verrijkt onze onderneming."

"De kunst om als fietsenfabrikant in Nederland te overleven is om waarde toe te voegen aan het merk. Het merk, en alles wat daar omheen zit, staat bij ons dan ook centraal." Aan het woord is directeur Rob Beset. "We moeten hoe dan ook zorgen dat het merk aantrekkelijk blijft voor klanten. Dat doen we onder andere door goed te luisteren naar de klant en deze in een zo kort mogelijk tijd van de fiets te voorzien die hij wenst. Om die reden zijn we zo'n vijf jaar geleden gestart met het project 'Customer Integration'. In het kort komt het erop neer dat we onze klanten, zowel dealers als consumenten, toelaten in onze bedrijfsprocessen. We vragen naar hun mening over productontwikkelingen, luisteren naar hun ideeën op het gebied van innovaties, laten ze alvast kennis maken met de collectie voor het volgend jaar, enzovoorts. In feite maken ze onderdeel uit van de organisatie. Elke zes weken vinden de dealerpanels plaats en elke drie maanden zijn er de klantenpanels. Dat is dus behoorlijk frequent."

Wensen van dealers en consumenten

Op basis van deze ontmoetingen wordt de collectie samengesteld. De ontwikkeling ervan vindt in feite in twee delen plaats. Beset: "We kennen een korte- en lange-termijnontwikkeling. Wat de kortetermijnproducten betreft, ofwel die producten die binnen een jaar in de winkels moeten staan en liggen, overleggen we voornamelijk met de dealers. Bij lange-

termijnproducten – waarvan de ontwikkeling tussen de twee tot vier jaar plaatsvindt, nemen we vooral de wensen van de consumenten mee. Bijvoorbeeld het verzoek om de handgrepen dusdanig vorm te geven dat ze voor zowel grote als kleine handen comfortabel zijn. Comfort is namelijk heel belangrijk, zo constateren we telkens weer. Zo hebben we inmiddels ook fietsen waarbij de koplamp in de voorvork of in de stuurpen is geïntegreerd zodat deze niet meer stuk kan. Ook dit idee komt voort uit een klantenpanel."

Carrousel van fietsen

Bij de Batavusfabriek in Heerenveen - onderdeel van de Accell Group dat ook merken in huis heeft als Koga Myata, Sparta en Loekie - werken op dit moment zo'n 450 mensen. Het zijn deze medewerkers die ervoor zorgen dat er jaarlijks ruim driehonderdduizend fietsen de fabriek verlaten. Fietsen in vele soorten en maten. Beset: "Nederland kent ongeveer vijftien miljoen fietsende mensen die samen 22 miljoen fietsen hebben. Fietsen in vele soorten en maten. De gebruikersmarkt is zeer versnipperd. Grote fietsen, kleine fietsen, sportfietsen, tourfietsen, hybride fietsen, stadsfietsen, noem maar op." "En wij kennen die gebruikersmarkt als geen ander. Dat is een van onze sterke punten. Het stelt ons ook in staat om redelijk goed in te schatten hoeveel fietsen er van welke soort wanneer nodig zijn. We hebben een zeer geavanceerd voorraad- en bestelvolgsysteem. Zo beschikken we over een uitgebreid databestand met daarin gegevens over de vervangingsvraag, de demografische opbouw van een regio, de inkomensverdeling, gezinssamenstelling, enzovoorts. Op die manier kunnen we de vraag van de klant goed voorspellen."

Fluctuaties blijven bestaan

Maar fluctuaties zijn er desalniettemin. "Een onvoorspelbare

factor is bijvoorbeeld het weer. Tijdens mooie zomerse dagen worden er nu eenmaal meer fietsen verkocht dan wanneer het voortdurend regent. En we moeten hier op kunnen inspelen. Naast de 'voorspelde productie' werken we om die reden ook nog met een zogenaamd carouselplan. Dit is een door ons geselecteerde, steeds wisselende hoeveelheid fietsen in diverse soorten, maten en kleuren, waarvan wij denken dat de dealers hier wel eens extra vraag naar zouden kunnen krijgen. Deze fietsen rollen elke vier weken van de productieband af. De productieplanning van deze fietsen bedraagt dus maximaal vier weken. Op die manier weten we de reactietijd voor een groot deel van de vraag behoorlijk laag te houden." Dan nog kan het gebeuren dat er extra vraag is naar fietsen die noch in de gewone productie, noch in het carouselplan zijn opgenomen. "Onze reactietijd wordt in zo'n geval iets langer: zestien weken. Maar we hebben het dan gelukkig wel over uitzonderingsgevallen."

Flexibele schil

"Help ons een flexibele schil bouwen," zo luidde een paar jaar geleden de vraag van Batavus aan Randstad Inhouse Services. "Klopt," aldus Beset. "Zoals gezegd fluctueren onze werkzaamheden nogal eens, en dus hebben we behoefte aan een flexibele schil medewerkers."

"We hebben hier nu minimaal twintig en maximaal tweehonderd uitzendkrachten werken, afhankelijk van de drukte van het seizoen. Alhoewel die tweehonderd wel een beetje veel van het goede was. Een ideaal flexpercentage ligt wat ons betreft rond de 25 procent van de totale bezetting: ruim honderd dus in ons geval."

Winstdeling voor flexwerkers

En het gaat dan niet om handjes alleen. Beset: "We zien onszelf veel meer als een marketingorganisatie dan louter een productiebedrijf. We moeten ons merk hooghouden en de beloofde kwaliteit waarmaken. Dat betekent ook dat onze medewerkers over bepaalde kwaliteiten moeten beschikken. En dus krijgen ze allemaal een technische opleiding en een cursus over hoe het bedrijf werkt. Daarnaast willen we graag dat onze medewerkers toegewijd en gemotiveerd zijn. Dat geldt ook voor de flexkrachten. En dus hebben ook de uitzendkrachten recht op winstdeling. Deze kan oplopen tot zo'n acht procent van het brutoloon, uiteraard afhankelijk van de winstcijfers van het bedrijf en het aantal gewerkte uren van de uitzendkracht in kwestie. Op deze manier hopen we niet alleen de beste van de klas te zijn, maar vooral ook te blijven."

Productie in Azië

Ook Batavus heeft besloten om sommige onderdelen in het – goedkopere – buitenland te laten produceren. Beset legt uit. "Zo laten we de producties van frames in China, Taiwan en Japan uitvoeren. We besteden dit uit onder eigen regie. Zo hebben we een Nederlandse kwaliteitsmanager die een week per maand in het verre oosten zit, maar ook hebben we daar regelmatig Nederlandse constructietekenaars zitten en zijn het ook Nederlandse managers die de boel daar aansturen." De styling en het lakken van de frames wordt weer in Nederland gedaan. "Dat maakt dat we sneller maatwerk kunnen leveren en dus flexibeler kunnen schakelen."

Leren door offshoring

Bang om kennis te verliezen aan het buitenland is Beset niet. "Integendeel. Laten we ons in Nederland geen illusies maken. In ons land worden er jaarlijks door alle fietsmerken 1,2 miljoen fietsen verkocht. Ik ken in China fabrieken die alleen al vijf miljoen fietsen per jaar leveren. En om even een indruk te geven: in Sjanghai alleen al studeren jaarlijks 1.300 ingenieurs af. Met andere woorden: wij kunnen niet tippen aan de kennis die in dergelijke landen aanwezig is. Daar kunnen we alleen maar van leren. En dat doen we ook. De marktkennis houden we hier voor onszelf en we spelen graag leentjebuur in bijvoorbeeld China als het gaat om de ontwikkeling van technische kennis. Vergeet niet dat China produceert voor een wereldmarkt. Chinezen weten wat dat betreft veel meer dan wij. En die voor ons nieuwe kennis en werkwijzen nemen we graag mee terug naar Heerenveen."

Dichtbij de afzetmarkt

Waarom besluit het bedrijf om toch het grootste deel van de productie in Nederland te behouden? Beset: "In de eerste plaats vanwege het feit dat als gevolg van de grote diversiteit aan fietsen de seriegroottes altijd relatief klein zijn. Hele fietsen laten produceren in het buitenland heeft dan ook weinig zin. Dan wegen de kosten niet op tegen de baten. Bovendien is Nederland onze belangrijkste afzetmarkt. Ongeveer zeventig procent van onze omzet halen we uit Nederland. En ca. dertig procent van de fietsen wordt over de grens verkocht. En dan ook nog aan buurlanden als België, Duitsland en Denemarken. Om zo snel mogelijk te kunnen reageren op de vraag van de klant, is het dus van levensbelang om de productie dichtbij de afzetmarkt te hebben. China is mooi, maar Heerenveen is wat dat betreft voor ons nog altijd de beste locatie."