



VERNIEUWEND NAAR DE TOEKOMST

TRENDRAPPORT FIETSENWINKELS

JANUARI 2017

MEIJER & VAN DER HAM
Management Consultants

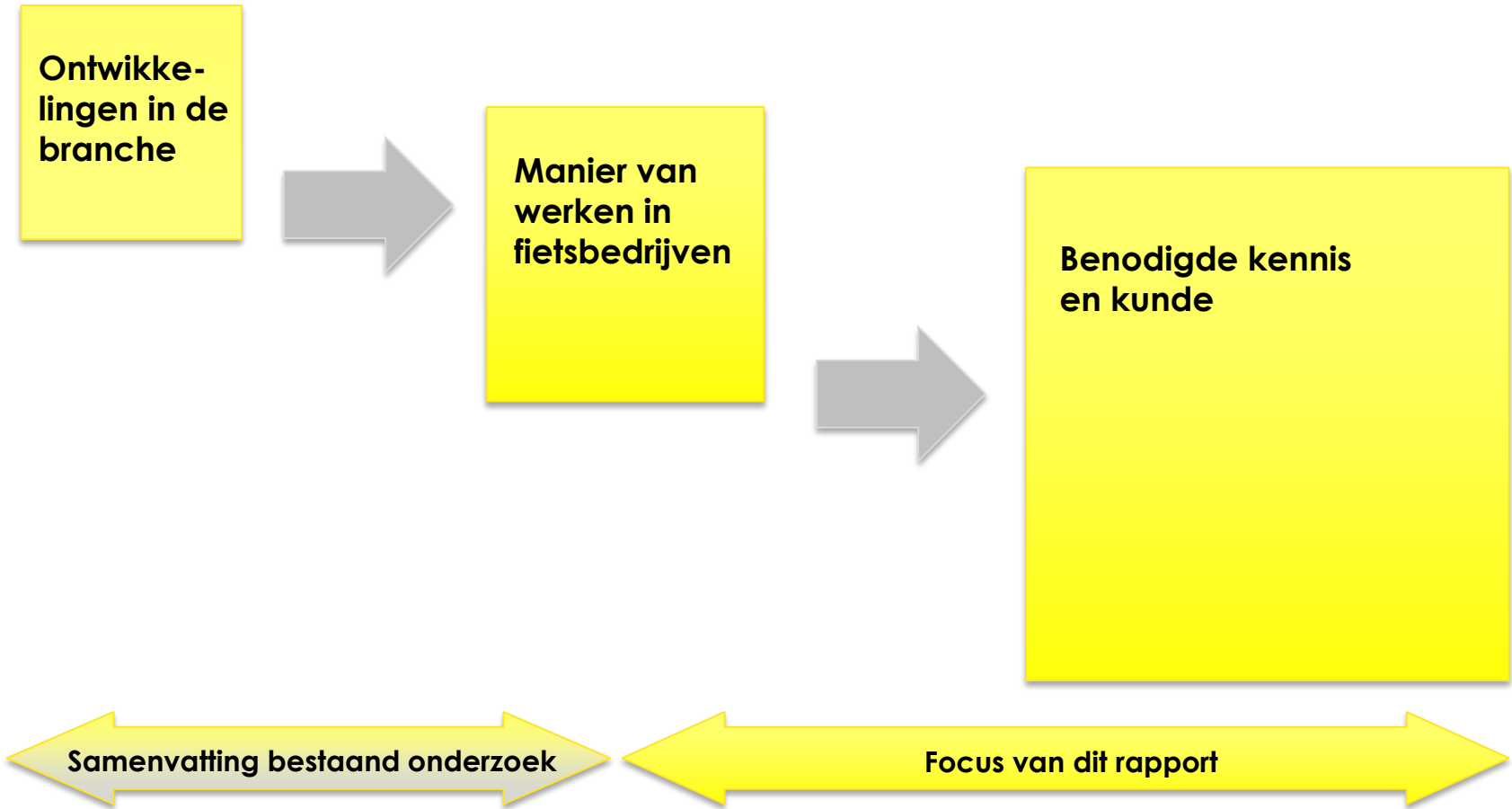
POWERED BY
innovam

oomt

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	4
Managementsamenvatting	5
1. Ontwikkelingen: Ingewikkelder producten in een concurrerende omgeving	6
2. Werkwijze: Gerichter klanten werven en efficiënter werken op hoog niveau	11
3. Competenties: Verbreding en hoger niveau noodzakelijk	22

ONDERZOEK IS PRIMAIR GERICHT OP HET IDENTIFICEREN VAN BENODIGDE KENNIS EN KUNDE



INLEIDING

OOMT is het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Motorvoertuigenbedrijf en Tweewielerbedrijf. OOMT is een samenwerkingsverband van werkgeversvereniging BOVAG en de werknemersverenigingen FNV, CNV Vakmensen en De Unie. OOMT initieert en stimuleert door middel van programma's en projecten de (talent)ontwikkeling en opleiding van medewerkers en bedrijven. OOMT wil een duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen. Daartoe publiceert OOMT periodiek een toekomstvisie op de deelbranches, met daarbij de gevolgen voor de behoefte aan personeel en de kwalitatieve eisen die aan de medewerkers gesteld worden.

Primair doel van dit onderzoek is het in beeld brengen van de veranderingen in kennis en kunde die nodig zijn. De fietsbranche wordt geconfronteerd met grote veranderingen in het productaanbod en de concurrentiesituatie. Daarom heeft OOMT aan Meijer & Van der Ham Management Consultants gevraagd om de – reeds bekende - ontwikkeling van de branche samen te vatten en de gevolgen voor de ontwikkeling van medewerkers in beeld te brengen. Daarbij is voortgebouwd op het onderzoek dat BOVAG

in 2016 heeft laten doen naar de ontwikkeling van het verdienmodel van de fietsenwinkel. Innovam heeft haar ervaring ingebracht voor het vaststellen van de in de toekomst gevraagde competenties en een inschatting van het werkniveau.

In dit rapport wordt eerst een samenvatting gegeven van de ontwikkelingen in de fietsenbranche. Die branche verandert snel door wijzigende concurrentieverhoudingen en snelle productinnovatie. Voor de volledige rapportage wordt verwezen naar het rapport van BOVAG dat gratis beschikbaar is voor alle leden van BOVAG Fietsbedrijven.

Vervolgens worden de gevolgen voor de manier van werken van fietsbedrijven beschreven. Fietsbedrijven moeten veel meer werk verzetten om gericht klanten te werven en behouden. Bovendien moet men zowel in de winkel als in de werkplaats, steeds meer met software en elektronica aan de slag.

Ten slotte wordt ingegaan op de gevolgen die dat heeft voor de benodigde kennis en kunde van medewerkers in het fietsbedrijf. Er is meer kennis nodig van moderne techniek, marketing en bedrijfsvoering.

MANAGEMENT SAMENVATTING

De fietsenbranche wordt geconfronteerd met grote veranderingen in het productaanbod en de concurrentiesituatie. Daarom heeft OOMT opdracht gegeven om de ontwikkeling van de branche kwalitatief te schetsen en de gevolgen voor de ontwikkeling van medewerkers in beeld te brengen. Daarvoor is een samenvatting gemaakt van het onderzoek dat BOVAG in 2016 heeft laten doen naar de ontwikkeling van het verdienmodel van de fietsenwinkel. Verder zijn 5 strategieworkshops gehouden met ondernemers en medewerkers van fietsenwinkels over de gevolgen voor hun winkel en hun manier van werken. Op basis hiervan is een overzicht gemaakt van benodigde kennis en vaardigheden.

De resultaten zijn besproken met een klankbordgroep met ondernemers en medewerkers van Innovam / Tweewieleracademy, waarbij ook een geschat is gemaakt op welk niveau diverse competenties in de toekomst aanwezig dienen te zijn.

De belangrijkste conclusies van dit rapport zijn:

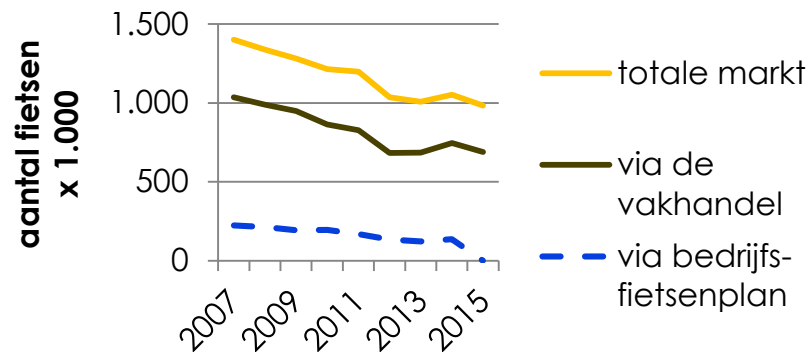
- De fietsenbranche verandert snel door wijzigende concurrentieverhoudingen en snelle productinnovatie.
- Overaanbod, gedaalde vraag en de opkomst van prijsvechters zorgen voor felle concurrentie. Fietsenwinkels moeten daarom veel meer werk verzetten om klanten binnen te halen en klanten te behouden.
- Productinnovaties kunnen de marktpraak stimuleren, maar stellen hogere eisen aan de kennis van winkel- en werkplaatspersoneel op het gebied van software en elektronica.
- Er is bovendien meer kennis nodig van moderne marketing (onder andere om het eigen klantenbestand beter te benutten) en bedrijfsvoering.
- Efficiënter organiseren is noodzakelijk om de winstbijdrage van de werkplaats op een goed niveau te krijgen.
- Tot nu toe werken medewerkers in de branche vooral op niveau 2 en 3, maar in de komende jaren zal er meer werk op niveau 4 of zelfs HBO-niveau bij komen.

1. ONTWIKKELINGEN

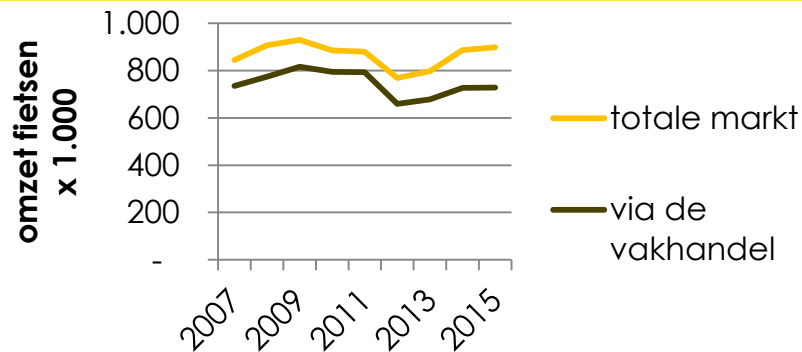
INGEWIKKELDER PRODUCTEN IN EEN
CONCURRERENDE OMGEVING

HUIDIG VERDIENMODEL, GEBASEERD OP NIEUWVERKOOP FIETSEN, LEVERT TE WEINIG OP

Aantal nieuwverkoop is sterk gedaald



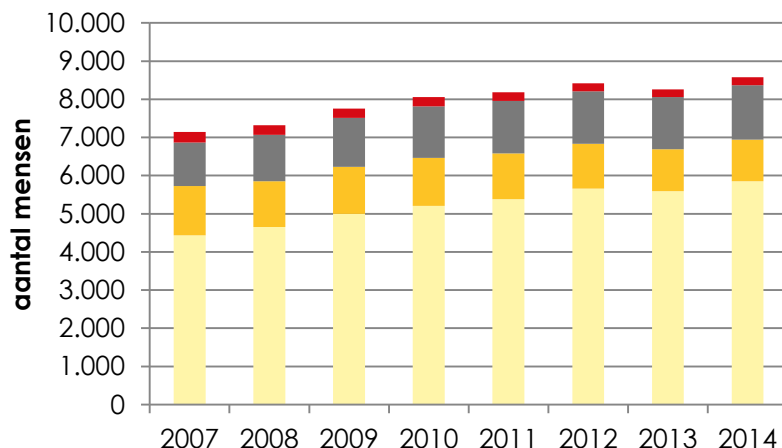
Omzet vakhandel nog niet hersteld



- fietsenwinkels verdienen hun geld vooral met verkoop van nieuwe fietsen
- de nieuwverkoop is echter sterk gedaald
 - E-bike is sterk gestegen
 - omzet is daardoor minder gedaald maar vakhandel is nog steeds niet terug op niveau 2008
- de prijzen en marges staan bovendien onder druk
 - door overaanbod in de keten
 - door concurrerende ketens:
 - via (internet-)discounters
 - fabrikanten die direct naar de klant gaan zoals Stella of Canyon
- het gevolg is dat er te weinig geld wordt verdiend: 40% van de fietsenwinkels verdient minder dan €40.000 en daarvan moet de ondernemer nog betaald worden (bron Rabo)

SITUATIE WORDT KOMENDE JAREN NIET STRUCTUREEL BETER

Steeds meer mensen bij tweewielerbedrijven ¹⁾



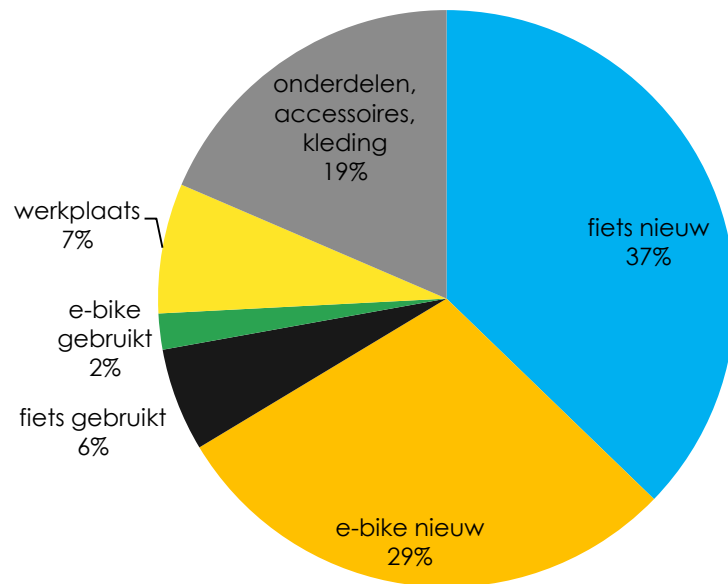
- werkgevers verkopen van rijwielen (al dan niet gemotoriseerd)
- werkgevers herstellen/onderhouden e.d. van rijwielen
- medewerkers verkopen van rijwielen (al dan niet gemotoriseerd)
- medewerkers herstellen/onderhouden e.d. van rijwielen

- Nederland blijft fietsen maar er worden minder nieuwe fietsen verkocht dan vroeger
- de prijsdruk op nieuwe fietsen blijft aanhouden
- op onderdelen en accessoires neemt de prijsdruk nog toe
- provisie op verzekeringen daalt
- fabrikanten willen retailmarge verlagen en zelf meer marktwerking doen, of direct verkopen
- leasebedrijven en fietsfabrikanten claimen markt voor fiscale “bedrijfsfietsen”
- kosten nemen toe, onder meer voor personeel:
 - er blijken steeds meer mensen nodig te zijn, terwijl er minder fietsen worden verkocht
 - problemen met E-bike zijn mede oorzaak
 - omzet en bruto marge per fte staan onder druk

WERKPLAATS, GEBRUIKTE FIETSEN EN ADDITIONELE INKOMSTEN MOETEN WINST BRENGEN

Nieuwe fietsen vormen groot deel van de omzet, maar slechts een klein deel van het resultaat

verdeling omzet fietsbedrijf

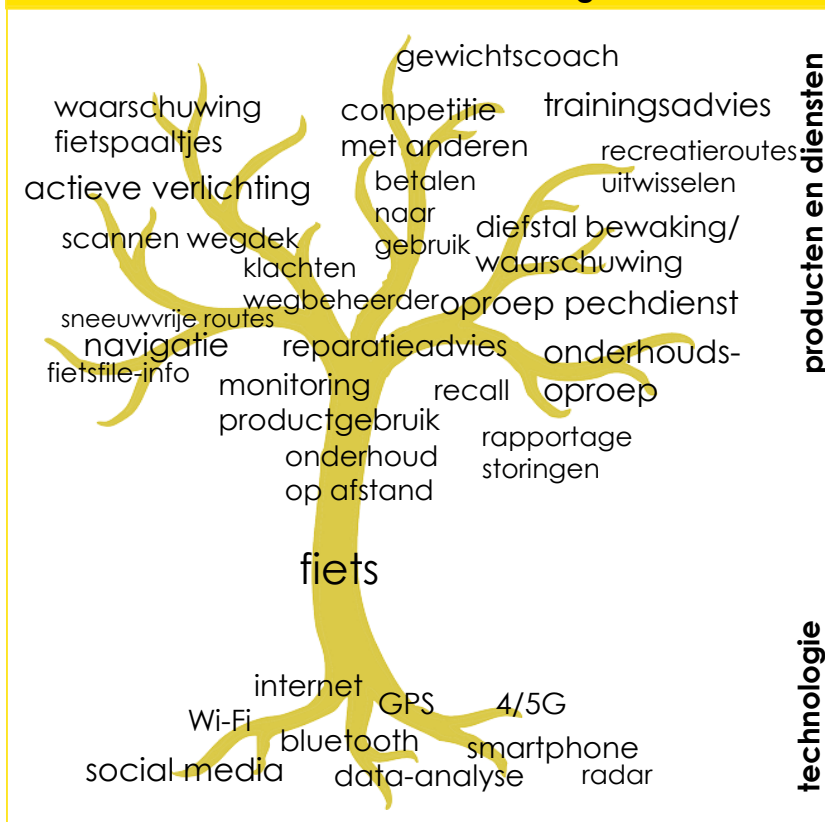


omzetverdeling op basis van kleine steekproef onder BOVAG Fietsbedrijven

- traditioneel werd in een fietsenwinkel winst gemaakt op verkoop van nieuwe fietsen
 - werkplaats en verkoop van gebruikte fietsen leverden verlies
 - gratis servicebeurten, garantie, service en inruil werden ingezet om klanten te trekken
- als alle kosten worden toegerekend, dan maken veel bedrijven nog steeds verlies op werkplaats en verkoop gebruikt
- omdat verkoop nieuw een groot deel van de omzet is, kon vroeger winst gemaakt worden dankzij een goede marge
- winst op de nieuwe fietsen is niet groot genoeg meer om verlies op andere activiteiten te sponsoren
- werkplaats en inruil moeten zelf winstgevend worden
- additionele inkomsten zijn nodig om winkel winstgevend te houden:
 - totale winstbijdrage is anders niet genoeg om de ondernemer te betalen
 - bij een deel van de winkels verdient de medewerker meer dan de baas

NIEUWE PRODUCTEN CREËREN MOGELIJKHEDEN VOOR MARKTGROEI EN VOOR EEN NIEUW VERDIENMODEL

Nieuwe producten en diensten op basis van bestaande technologie



- veel innovatie mogelijk op basis van bestaande technologie (zie afbeelding)
- fiets kan daardoor weer aantrekkelijker worden in concurrentie met andere bestedingen, zodat markt kan groeien
- nieuwe relatie met consument wordt mogelijk, daardoor kun je op een andere manier geld verdienen:
 - als je weet hoeveel kilometer de klant heeft gefietst, dan kun je een aanbieding voor een nieuwe band mailen
 - je kunt dan ook een onderhoudsabonnement verkopen, inclusief nieuwe banden en ketting
- als je een fiets in onderhoud hebt, dan kun je zonder veel risico een pechservice verkopen
- er ontstaat ook concurrentie met andere partijen om de klantrelatie, bijvoorbeeld:
 - leasemaatschappij
 - componentenleveranciers
- samenwerking met ketenpartners is nodig voor realisatie voordelen

2. WERKWIJZE

GERICHTER KLANTEN WERVEN EN
EFFICIENTER WERKEN OP HOOG NIVEAU

NIEUW ONDERSCHIEDEND VERMOGEN CREËREN

Fietsenwinkels gaan nieuwe manieren zoeken om zich te onderscheiden van concurrenten.

Vakmanschap niet meer onderscheidend:

- veel fietsenwinkels zeggen zich te onderscheiden door vakmanschap, service en kwaliteit.
- als veel winkels dat bieden, dan onderscheidt men zich wel ten opzichte van een bouwmarkt, maar niet ten opzichte van 2000 andere fietsenwinkels
- er is daarom nieuw onderscheidend vermogen noodzakelijk
- vakmanschap, service en kwaliteit zijn nu een randvoorwaarde om een kleinschalige winkel te kunnen voeren, maar niet voldoende om de concurrentieslag te winnen

Meer reparatieshops:

- door lagere marges zijn er minder winkels die rendabel kunnen verkopen
- per winkel moeten meer fietsen verkocht worden om dezelfde inkomsten te genereren
- om genoeg kennis van nieuwe fietsen te hebben, is volume noodzakelijk
- winkels zullen zich vaker richten op alleen werkplaats of beperkte collectie fietsen

NIEUW ONDERSCHIEDEND VERMOGEN CREËREN

Concentratie op minder merken:

- de E-bike neemt wereldwijd een grote vlucht. Het aantal fabrikanten van elektrische systemen neemt nog steeds toe
- het wordt onmogelijk om efficiënt met alle systemen te kunnen werken
 - te weinig kennis om goed te kunnen verkopen en vragen te beantwoorden in de winkel
 - te weinig kennis van de werking van de systemen om goed te kunnen onderhouden en repareren
 - te weinig kennis om alle documentatie-, garantie- en bestelsystemen goed te kennen en er efficiënt mee te werken
- winkels zullen zich genoodzaakt zien minder merken te voeren

Onderscheidende merken voeren:

- sommige fietsmerken zijn niet meer aantrekkelijk omdat ze massaal verkocht worden bij kortingswinkels
- sommige merken gaan direct naar de consument en vormen zelf een concurrent voor de fietsenwinkel
- fietsenwinkel moeten daarom actief een onderscheidende merkenportefeuille opbouwen

Voortdurend experimenteren om te verbeteren in de winkel en werkplaats:

- retailconcept in stappen aanpassen door voortdurende experimenten
- kleine verbeteringen doorvoeren en het effect ervan meten
- ook meer onderdelen en accessoires meeverkopen met een nieuwe, gebruikte of gerepareerde fiets

VERKOOP MOET ACTIEVER KLANTEN WERVEN

Vroeger kon een winkel volstaan met breed verspreide advertenties en een goede etalage om klanten te werven. Die tijd ligt achter ons. Er moet nu gericht worden gejaagd op klanten.

Fietsbedrijven moeten actief klanten werven en meer moeite doen om bestaande klanten vast te houden.

Er zijn veel mogelijkheden met traditionele middelen als een klantenkaart of een mailing om consumenten te benaderen.

Daarnaast dienen winkels zelf naar werkgevers gaan om een fietsenplan te verkopen. Dat is een lastige opgave omdat veel werkgevers daar de afgelopen jaren weinig belangstelling voor hadden. Naarmate de arbeidsmarkt krappere wordt, komen er echter nieuwe kansen. Succes vereist echter een professionele presentatie bij werkgevers.

KLANTEN WERVEN MET INFORMATIE: WINKEL WORDT EEN INFORMATIEFABRIEK

Digitale techniek biedt veel mogelijkheden om gerichter klanten te werven en ze langer vast te houden. Voorbeelden daarvan zijn:

- lead generatie via het web
 - demo's van producten op grote schermen voor beleving en productuitleg
 - bestellen uit oneindig grote voorraad via displays
 - slimme camera's in de winkel
 - tracking en tracing van klanten in de winkel met mobiele telefoon
 - klanten vasthouden en een aanstaand koopmoment signaleren
- integratie van verschillende systemen om de klant een naadloze ervaring te bieden: website, displays in de winkel, app, print met gelijke prijzen, producten en uitstraling (een zgn. een omnichannelsysteem)
 - wettelijke beperkingen en klantvoorkeuren moeten nog duidelijk worden: privacyregels leveren meer beperkingen dan de techniek
 - flinke investeringen zijn noodzakelijk voor nieuwe systemen, kosten nemen dus toe

OOK INFORMATIE UIT DE PRODUCTEN GAAN GEBRUIKEN

De fiets met internetverbinding levert een stroom aan informatie. Deze informatie zal door de retailer geanalyseerd worden om gericht aanbiedingen te kunnen doen voor:

- garantiewerk
- (preventief) onderhoud
- reparaties
- accessoireverkoop
- inruil

- de informatie zal ook gebruikt worden voor diagnose wanneer een klant met klachten in de werkplaats komt
- het gaat er daarbij niet alleen maar om de informatie uit één fiets, maar ook om het herkennen van een klachtenpatroon bij een bepaald merk, model, systeem of bij een gebruikstype

ACTIEVER GAAN WERKEN MET GEBRUIKTE FIETSEN

Er ontstaat een tekort aan goede gebruikte fietsen door de dalende nieuwverkoop. Dat schept kansen om actief klanten te benaderen die aan een nieuwe fiets toe zijn.

Om gebruikte fietsen tot een winstgevende activiteit uit te bouwen is bewust beleid noodzakelijk:

- alle inruilfietsen moeten direct op hun waarde beoordeeld worden en worden ingedeeld:
 - schroot
 - afstoten naar de handel
 - zelf verkopen met of zonder opknapbeurt
- de inruilprijs dient daarop te worden afgestemd

- gebruikte fietsen moeten via de website worden aangeboden omdat mensen bereid zijn ver te rijden voor een goede gebruikte fiets: een gebruikte fiets is een unicum
- iemand die van ver komt, wordt geen klant voor onderhoud, dus de winst dient op de verkooptransactie gemaakt te worden

COMPLEXITEIT NEEMT TOE IN DE WERKPLAATS

Nieuwe technische mogelijkheden maken de fietsen complexer en het werk in de werkplaats daardoor ook:

- meer E-bikes
- elektronische functies voor zaken die traditioneel mechanisch werkten: bijv. schakelen
- integratie met andere systemen (smartphone, websites)

Fabrikanten passen tegelijkertijd de complexiteit aan om fietsen verkoopbaar te houden:

- een deel van het werk aan E-bikes wordt simpeler doordat bijvoorbeeld met een App verbinding gemaakt kan worden (bluetooth) tussen telefoon van de monteur en de fiets, waarna men gemakkelijk instellingen kan aanpassen
- bij een deel van de fietsen zal de nadruk komen op het vervangen van onderdelen
- door snelle innovatie zullen er echter voortdurend gebreken naar voren komen bij reeds verkochte fietsen
- regelmatige updates blijven dus nodig en compatibiliteit van verschillende versies met andere systemen levert naar verwachting veel storingen op die in de werkplaats moeten worden opgelost

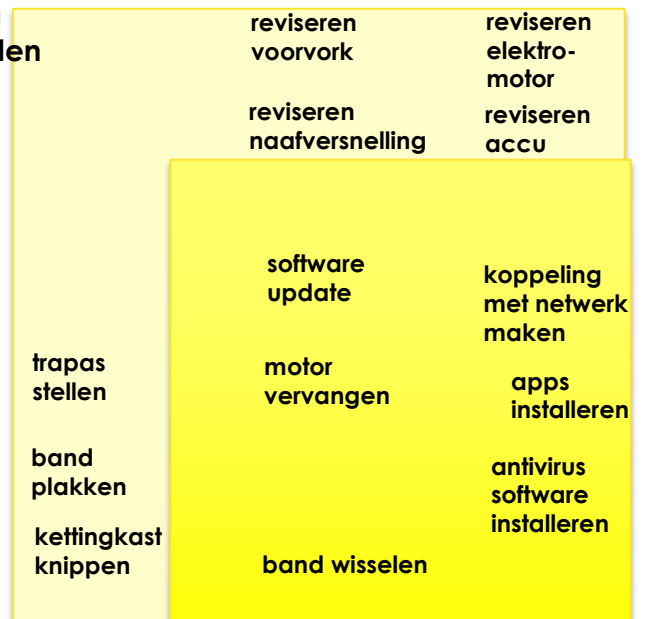
ACTIVITEITENPAKKET WERKPLAATS VERSCHUIFT NAAR MODERN EN RENDABEL WERK

Voorbeelden van verschuiving in werkpakket

alleen grootschalig
rendabel: uitbesteden
aan leverancier

waar
uitvoeren?

kleinschalig
rendabel: zelf doen



In het werkpakket van de fietsenwerkplaats komen er nieuwe activiteiten bij, maar er zijn ook verouderde activiteiten die verdwijnen. Sommige activiteiten kunnen niet meer rendabel in een kleinschalige werkplaats worden uitgevoerd. Die werkzaamheden zullen door een leverancier uitgevoerd worden. Andere activiteiten als het plakken van banden en stellen van trapassen verdwijnen omdat complete onderdelen worden vervangen (nieuwe band, complete trapascassette). Verder zijn er onderdelen die in moderne fietsen niet meer gebruikt worden.

In het schema zijn enkele voorbeelden gegeven van de verschuiving in activiteiten. Op termijn zullen softwarematige handelingen ook op afstand door de fabrikant worden uitgevoerd terwijl de fiets bij de consument thuis staat.

Vernieuwen betekent dus ook dat je oude dingen soms niet meer doet.

MEER EFFICIËNTIE IN DE WERKPLAATS

Om de werkplaats rendabel te krijgen dient efficiënter gewerkt te worden

- in diverse bedrijven is het rendement van de werkplaats al een aandachtspunt
- uit het BOVAG-onderzoek blijkt echter dat het werkplaatsrendement in veel bedrijven nog steeds te laag is, waardoor concrete maatregelen nodig zijn
- een beter aannameproces voor reparaties is noodzakelijk
 - monteur moet een realistische schatting van tijd en kosten van de uit te voeren werkzaamheden maken en met de klant een prijs afspreken waar een goed rendement uit voortvloeit
 - hij moet bij aanname al een diagnose stellen voor minder complexe problemen en tevoren de benodigde onderdelen bestellen
- een betere werkplaatslogistiek is noodzakelijk voor efficiënt werken. Dat kan onder andere betekenen dat na aanname van een reparatie eerst onderdelen worden verzameld en een werkbon wordt opgesteld, zodat de monteur snel kan doorwerken.
- er moet meer aandacht zijn voor de taakverdeling in de werkplaats om efficiënt te kunnen werken. Wie staat als eerste de klanten te woord, wie neemt de telefoon op, wie repareert welke fiets
 - op basis van talent voor bepaalde werkzaamheden kan de taakverdeling plaatsvinden
 - rouleren van taken kan ook, maar per dag moet een heldere verdeling worden afgesproken

WERKPLAATSDIENSTEN MOETEN OOK ACTIEF VERKOCHT WORDEN

Om winstgevend te worden dient een hoge werkplaatsbezetting te worden gerealiseerd, ook buiten de drukke zomerperiode en de weekeinden. Daarvoor zijn verschillende mogelijkheden:

- actief klanten benaderen op basis van het klantenbestand en gerichte marketing
 - daarmee beter spreiden van de werkplaatsbelasting: klanten oproepen buiten het topseizoen
 - meer werken met onderhoudscontracten, waarmee ook meer mogelijkheden ontstaan om te sturen in onderhoudsmomenten
 - niet alleen doen wat de klant vraagt, maar ook kijken wat er nog meer nodig is aan een fiets en dat actief verkopen
- ook om alle daadwerkelijk gemaakte uren en kosten in rekening te brengen, is een meer commerciële benadering van de werkplaats noodzakelijk: veel kosten worden nog niet in rekening gebracht

3. COMPETENTIES

VERBREIDING EN
HOGER NIVEAU NOODZAKELIJK

BEWUSTE KEUZE TUSSEN ZELF DOEN EN UITBESTEDEN

Mensen die in een fietsbedrijf willen werken hebben de komende jaren meer kennis en kunde nodig. Dat geldt zowel voor de verkoop en de werkplaats als voor het ondernemen. Op de volgende pagina's wordt achtereenvolgens toegelicht wat er verandert in de benodigde verkoopmedewerkers, werkplaatsmedewerkers en ondernemers. Daarna wordt een overzicht gegeven van het niveau dat nodig is, voor verschillende soorten kennis en kunde.

Voor een deel van de hier genoemde kennis en kunde geldt dat men daarover in elk bedrijf moet beschikken. Er zijn echter ook activiteiten die men kan uitbesteden aan een externe toeleverancier. In principe geldt dat alles wat tot de kern van het bedrijf behoort en regelmatig moet worden

gedaan, tot het eigen activiteitenpakket moet behoren. Alleen wanneer een ander dat veel goedkoper en beter kan, dan besteed je dat uit. Vaak zijn dat specialistische activiteiten op MBO4- of HBO-niveau. Je moet er dan wel voor zorgen dat je zelf snapt wat de externe toeleverancier doet en hoe je met de resultaten daarvan aan de slag kunt.

Binnen elk bedrijf moeten werkgever en medewerkers afspraken maken over de kennis en kunde die men in eigen huis wil ontwikkelen.

MEER KENNIS NODIG OM MODERNE KLANT BINNEN TE TREKKEN (1/2)

Verkoopmedewerkers hebben de komende jaren extra kennis vaardigheden nodig om klanten te werven en vast te houden.

- in veel winkels wordt er al bewust naar het klantcontact gekeken, maar als je moet concurreren met internetwinkels die de klanten door computerprogramma's laten profileren, dan moet de kennis en kunde van de winkelmedewerker op een veel hoger niveau liggen dan voorheen
- medewerkers moeten verschillende soorten klanten kunnen herkennen en daarmee op de juiste manier communiceren. Klanten kunnen worden onderscheiden naar hun fietsgebruik, maar ook naar hun koopstrategie¹:
 - pragmatische koper
 - belevingzoekende koper
 - steunzoekende koper
 - prijsgedreven koper
 - customizer
- elk klanttype vraagt een eigen benadering. Een steunzoekende fietskoper kun je beter een verhuurdag aanbieden terwijl een pragmatische koper genoeg heeft aan een proefrit van 10 minuten.
- medewerkers moeten kunnen omgaan met specifieke doelgroepen die hun bedrijf heeft gekozen en kennis hebben van de toepassing van de producten bij die doelgroep, bijvoorbeeld:
 - sportadvies bij racers en mountainbikers
 - routeadvies bij mountainbikers
 - geduld en duidelijke uitleg voor 60-plussers
- medewerkers moeten kunnen werken met een beperkte collectie
 - waarvan ze alles weten
 - waarbij ze de klant kunnen overtuigen van de kwaliteit van hun product

MEER KENNIS NODIG OM MODERNE KLANT BINNEN TE TREKKEN (2/2)

Medewerkers moeten actief gebruik kunnen maken van alle informatie die in een moderne winkel wordt verzameld.

- medewerkers moeten een gerichte mailing kunnen opstellen en daarvoor de juiste klanten en contacten selecteren. Men moet ook in staat zijn de resultaten van een mailing te monitoren en op te volgen. Daarvoor is kennis nodig over:
 - verkoopinformatiesystemen
 - databases
 - mailsystemen
- daarnaast moeten medewerkers een website actueel kunnen houden en kleine aanpassingen kunnen doorvoeren
- medewerkers moeten ook een publiciteits-/ advertentie-campagne via Internet of social media kunnen uitvoeren. Daarvoor is kennis nodig van:
 - de werking en kosten van diverse social media en advertentiesystemen
 - de selectie van doelgroepen en thema's

MEER KENNIS VAN MOGELIJKHEDEN EN INSTELLINGEN VAN SOFTWARE OP INNOVATIEVE PRODUCTEN

Verkoopmedewerkers hebben de komende jaren extra kennis vaardigheden nodig om E-bikes te kunnen verkopen en afleveren:

- meer kennis van alle opties en instelmogelijkheden van verschillende fietsen om een fiets goed te kunnen verkopen
 - meer kennis van alle instellingen van een fiets om hem goed te kunnen afleveren:
 - kunnen uitvragen van de wensen van de klant
 - instellen op basis van de wensen van een klant
 - meer kennis van de fiets, om allerlei vragen van consumenten met betrekking tot elektronica, instellingen, koppeling van mobiele telefoon, installeren van apps en koppeling met thuisnetwerk of systemen van de winkel te beantwoorden
- kennis van technisch Duits en Engels om handleidingen te kunnen lezen

MEER KENNIS VAN DE RISICO'S EN NADELEN VAN MODERNE INTERNETKANALEN

In de fietsenbranche wordt veel geklaagd over internetverkopers die met veel succes marktaandeel veroveren. Zowel ondernemers als medewerkers realiseren zich nog te weinig dat ze zelf de klanten op een presenteerblaadje bij hun nieuwe concurrenten aanleveren. Er zijn heel veel “gratis” tools die websitebouwers op websites installeren, en die alle gegevens van de klant doorspelen naar Internetbedrijven:

- iedereen die Google analytics op zijn website installeert, vertelt aan Google welke klanten geïnteresseerd zijn in een nieuwe fiets, accessoire of onderhoudsbeurt. Die klant krijgt bij zijn volgende zoekopdracht direct een advertentie van een concurrent te zien voor het product waar hij in geïnteresseerd is.
- iedereen die gratis knoppen installeert voor “like us on” Facebook, Instagram, Googleplus etc. vertelt aan een groot advertentiebedrijf,

welke klanten in fietsproducten geïnteresseerd zijn, zodat ze op de website van een krant advertenties van een internetstunter kunnen tonen (vaak ook als er niet op die knoppen geklikt wordt)

- dat geldt ook voor het gebruik van onder andere WhatsApp, Gmail, Twitter, een GoogleMaps kaartje op je website, gratis mailingprogramma's, etc.
- sociale media en Internet kunnen zeer effectief worden ingezet om tegen lage kosten reclame te maken, maar het risicobewustzijn moet veel groter worden
- iedereen die in een fietsbedrijf werkt, moet ook weten wat de risico's zijn en hoe je die kunt vermijden
- medewerkers moeten de kennis hebben van alternatieven die beschikbaar hebben, zodat ze daar vlot mee kunnen werken

WERKPLAATS RICHTEN OP HOGER TECHNISCH NIVEAU

Werkplaatsmedewerkers hebben meer technische kennis en vaardigheden nodig om efficiënt een reparatie of diagnose uit te voeren:

- kennis van veel voorkomende problemen en bijbehorende oorzaken bij: accu's, controllers, bedrading en motoren van E-bikes
- op basis van de vastgelegde historie van een E-bike, de problemen van een goede diagnose voorzien
- inzicht in oorzaken en gevolgen van abstracte processen. Aan een E-bike kun je niets meer zien. Door logisch naar alle symptomen te kijken en gericht dingen uit te proberen en onderdelen door te meten, moet naar de oorzaak van problemen toe worden gewerkt. Dit vereist systeemdenken.
- uitgebreidere kennis van elektrische systemen en software, om gecompliceerde storingen op te kunnen lossen
- kennis van het werken met moderne meet- en diagnoseapparatuur om vlot een diagnose te kunnen stellen
- kennis van technisch Duits en Engels om handleidingen te kunnen lezen, onderdelen te bestellen en een helpdesk te kunnen bellen

MEER COMMERCIËLE VAARDIGHEDEN IN DE WERKPLAATS

Werkplaatsmedewerkers hebben meer commerciële vaardigheden nodig om werkplaatsactiviteiten winstgevend te verkopen:

- klanten beter kunnen uitvragen om door de telefoon of aan de balie al de juiste diagnose te stellen
- beter inzicht hebben in de rentabiliteit van verschillende reparaties en diensten, om meer winstgevende diensten te verkopen: monteurs moeten al vanaf de opleiding inzicht hebben in opbrengsten en kosten
- kunnen verkopen van een reparatie: een klant overtuigen van de wenselijkheid van extra werkzaamheden aan de fietsen en de klant overtuigen dat deze daarmee goed geholpen is
- kunnen verkopen van extra accessoires en verbruiksmiddelen bij een reparatie
- een realistische schatting maken van tijd en kosten van de uit te voeren werkzaamheden en met de klant een prijs afspreken waar een goed rendement uit voortvloeit

MEER ORGANISATORISCHE KENNIS IN DE WERKPLAATS

Werkplaatsmedewerkers hebben meer organisatorische kennis en vaardigheden nodig om efficiënt in een werkplaats te kunnen werken:

- kennis van computersystemen van fabrikanten die gebruikt worden voor:
 - technische documentatie
 - diagnose van problemen
 - bestellen van onderdelen
 - claimen van garantievergoedingen
- inzicht in het effect van werkplaatsinrichting en logistiek op de benodigde tijd voor een reparatie
- inzicht in het effect van goede communicatie en orderadministratie op de benodigde tijd voor een reparatie
- inzicht in het effect van werkvoorbereiding (diagnose, onderdelenbestelling, orderpick voor onderdelen, afspraken met de klant)
- kennis van methodieken om continu te verbeteren, teneinde de efficiency en kwaliteit van de werkplaats te vergroten

MEER KENNIS BIJ DE ONDERNEMER

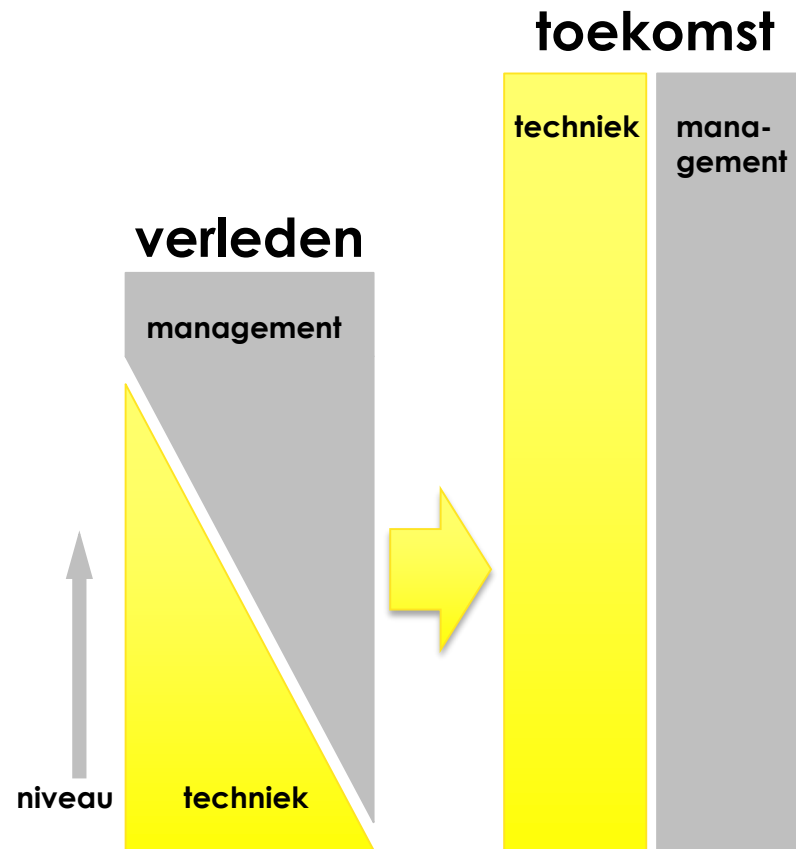
Extra kennis is niet alleen nodig voor de medewerkers, maar ook voor de werkgever die meestal als een meewerkend voorman in het bedrijf aanwezig is. Veel ondernemers zullen naast de eerder genoemde kennis en vaardigheden, specifiek behoefte hebben aan kennis over:

- systemen voor klantenregistratie en marktwerking (CRM-systemen)
- klantsegmentatie
- marketing incl. e-strategieën
- ontwikkelen van medewerkers
- administratieve organisatie en systemen t.b.v. goede kostentoekening
- financieel management:
 - kostprijsberekeningen
 - dekkende calculaties

- sturen op kpi's, rendement etc.
- collectioneren (productaanbod)
- inkoop & voorraadbeheer
- contracten (in zake garantieclaims)
- personele bezetting
- winkelinrichting

Om de eigen slagkracht te vergroten dient de ondernemer ook zijn medewerkers te begeleiden in hun verdere ontwikkeling, zodat die veel werk uit handen kunnen nemen.

COMPETENTIES IN ZOWEL MANAGEMENT ALS TECHNIEK



De huidige functiestructuur maakt onderscheid tussen niveau 2 en niveau 3. Niveau 2 is vooral gericht op techniek. Uit de gesprekken binnen de fietswinkels komt naar voren dat op niveau 3 vooral managementvaardigheden worden bijgebracht, terwijl ook in de techniek een veel hoger niveau noodzakelijk is dan thans wordt geboden. Het verdient daarom de aanbeveling om naast carrièrestappen in management ook carrièrestappen in techniek mogelijk te maken en de daarbij horende opleiding aan te bieden (een zgn. duale carrièreladder). Techniek zou op niveau 3 en 4 moeten worden ingevuld voor complexer wordende fietsen en E-bikes. Managementvaardigheden zijn ook belangrijk, maar kunnen als een aparte richting worden ontwikkeld: een goede technicus is nog geen goede manager en een goede manager is nog geen goede technicus.

COMBINATIE VAN COMMERCIËLE EN TECHNISCHE VAARDIGHEDEN GEWENST

De komende jaren zullen de eisen aan personeel hoger worden. Tot nu toe werd personeel vooral technisch opgeleid, waarbij op zeker moment ook verkoopvaardigheden werden bijgebracht.

Omdat de producten veel technische kennis vragen is voor de verkoop ook een technische scholing gewenst. Andersom is ook voor het verkopen van werkplaatsactiviteiten een combinatie van technische en commerciële vaardigheden nodig. Ook vanwege de beperkte schaal van de bedrijven is het wenselijk om techniek en commercie te combineren. Er zijn echter wel duidelijke beperkingen in de kwaliteiten van mensen.

Sommige technici hebben niet de persoonlijke vaardigheden om gemakkelijk met mensen om te gaan en zullen daarom minder gemakkelijk doorgroeien naar een positie waar hoofdzakelijk verkocht zal worden. De ondernemer dient daar bij de werving en selectie van medewerkers rekening mee te houden.

INSCHATTING NIVEAU WERKZAAMHEDEN TOEKOMSTIGE KENNIS EN KUNDE ONDERNEMERS

	Werk- & denkniveau	In te kopen ja/nee?
administratieve organisatie & systemen	MBO4-HBO	ja
collectioneren t.b.v. volume en kennis	MBO3 (basis) MBO4-HBO (analyses)	nee
contracten (i.z. garantieclaims)	MBO4	nee
CRM	MBO4-HBO	ja
financiële huishouding op orde: kostprijberekeningen, dekkende calculaties, sturen op kpi's, rendement etc. (zowel verkoop als werkplaats)	MBO4-HBO	ja
inkoop & voorraadbeheer	MBO4	nee
kostenbewustzijn	MBO2	nee
marketing incl. klantsegmentatie & e-strategieën	MBO4-HBO	ja
ontwikkelen medewerkers	MBO4	nee
personele bezetting & planning	MBO4	nee
up-to-date kennis van innovaties (winkelrichting, producten etc)	MBO3	nee
winkelrichting & omni-channel	MBO4	nee

De impact van de ontwikkelingen in de branche en daarmee op de werkwijzen van fietsbedrijven, stellen andere eisen aan de kennis en kunde van ondernemers. In de tabel hiernaast staan de gevraagde (toekomstige) competenties weergegeven. Hierbij is gekeken welk mbo of hbo werk & denkniveau dit van ondernemers vraagt. Ondernemers hebben daarbij zelf aangegeven, dat ze niet alles zelf hoeven te kunnen. Het inkopen van diensten is daarbij een alternatief. Om sturing aan hun bedrijf te kunnen geven, dienen ondernemers wel deze onderwerpen dan wel op hoofdlijnen te snappen.

INSCHATTING NIVEAU WERKZAAMHEDEN TOEKOMSTIGE KENNIS EN KUNDE VERKOOP

De impact van de ontwikkelingen in de branche en daarmee op de werkwijzen van fietsbedrijven, stellen andere eisen aan de kennis en kunde op het gebied van verkoop. In de tabel hieronder staan de gevraagde (toekomstige) competenties weergegeven. Hierbij is gekeken welk mbo of hbo werk & denkniveau deze verkooptaak van producten en werkplaatswerkzaamheden vraagt.

	Werk- & denkniveau	In te kopen ja/nee?
CRM	MBO3 (beheer) MBO4-HBO (analyse)	ja
inruil op waarde beoordelen	MBO3	nee
klantgericht communiceren	MBO2	nee
klantstrategieën bedenken (werven en behouden)	MBO4-HBO	ja
klantstrategieën uitvoeren (werven en behouden)	MBO3	nee
klantsturend communiceren	MBO3	nee
kostenbewustzijn	MBO2	nee
kunnen uitleggen van gebruik devices & apps	MBO3	nee
pro-actieve verkoop accessoires, onderhoudscontracten, onderdelen etc.	MBO3	nee
up-to-date kennis van innovaties (winkelinrichting, producten etc.)	MBO3	nee
(social) advertising campagnes bedenken	MBO4	ja
technisch Duits & Engels (mondeling + schriftelijk)	MBO3	nee
website & social media onderhoud	MBO3	nee

INSCHATTING NIVEAU WERKZAAMHEDEN TOEKOMSTIGE KENNIS EN KUNDE WERKPLAATS (1/2)

De impact van de ontwikkelingen in de branche en daarmee op de werkwijzen van fietsbedrijven, stellen andere eisen aan de kennis en kunde aan de werkplaatswerkzaamheden. In de tabellen hieronder staan de gevraagde (toekomstige) competenties weergegeven. Hierbij is gekeken welk mbo werk & denkniveau deze werkplaatswerkzaamheden vragen. Ondernemers gaven daarbij aan, dat een slimme bedrijfsvoering ervoor kan zorgen dat zaken efficiënter en effectiever geregeld kunnen worden. Dit werkt ontlastend op wat van medewerkers wordt gevraagd bv. bij kassasystemen.

	Werk- & denkniveau	In te kopen ja/nee?
accutechniek	MBO3	Nee
calculeren & margebewustzijn	MBO3	nee
computersystemen fabrikanten	MBO2 MBO3 (garantie claims)	nee
e-bike basis	MBO2	nee
e-bike gevorderden (systeemkennis)	MBO3	nee
e-bike specialist (diagnose stellen)	MBO4	nee
efficiënte werkplaatsinrichting	MBO3	nee
elektro	MBO2	nee
gespecialiseerde werkplaatsapparatuur (om accu's door te meten)	MBO3	nee

INSCHATTING NIVEAU WERKZAAMHEDEN TOEKOMSTIGE KENNIS EN KUNDE WERKPLAATS (2/2)

	Werk- & denkniveau	In te kopen ja/nee?
inkoop & voorraadbeheer (vanuit financieel & logistiek perspectief)	MBO3	nee
klantgericht communiceren (voor technici)	MBO2	nee
kostenbewustzijn	MBO2	nee
omgang met devices & apps	MBO2	nee
onderdelen bestellen	MBO2	nee
orderadministratie	MBO3	nee
technisch Duits & Engels (mondeling + schriftelijk)	MBO3	nee
up-to-date product & innovatie kennis	MBO2	nee
verkoop van onderhoud en extra's	MBO2-MBO3	nee
werkplaatsbezetting & taakverdeling	MBO3-MBO4	nee
werkvoorbereiding = plannen/logistiek	MBO3-MBO4	nee

MEER PERSPECTIEF EN ONTWIKKELINGSKANSSEN IN DE FIETSENBRANCHE

Met de steeds hardere concurrentie in de fietsenbranche en de ontwikkeling van de techniek, worden er in alle facetten van het bedrijf nieuwe - en soms hogere - eisen gesteld aan de mensen die er werken.

Meer dan voorheen zullen mensen dus het verschil maken, zowel bij het werven en bedienen van klanten, als bij het technische werk aan fietsen.

Voor iedereen die in de fietsenbranche werkt, zijn er daarom meer mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. De meeste kennis en kunde die mensen hebben opgebouwd blijven nodig, maar er komen nieuwe zaken bij. Vanwege de beperkte omvang van de meeste fietsbedrijven moeten mensen breed inzetbaar zijn en op verschillende vlakken bijleren, maar om de nodige verdieping te krijgen zullen er accentverschillen zijn op gebied

van productkennis, technische kennis, commerciële vaardigheden, organisatorische vaardigheden en managementvaardigheden. Nieuwe werkzaamheden lijken altijd moeilijker, maar met de juiste opleiding en training zijn mensen daar ook weer snel aan gewend. Als iemand bijvoorbeeld in staat is om op zijn mobiele telefoon nieuwe apps te installeren en alle instellingen daarvan aan te passen, dan moet het ook mogelijk zijn om de mogelijkheden van een nieuwe E-bike aan te leren.

Opdrachtgever: OOMT
Waterveste 1A, Houten
Postbus 491, 3990 GG Houten
T (030) 63 54 019
E oomt@oomt.nl
I www.oomt.nl

Uitvoerder: ir. Ube van der Ham – Meijer & Van der Ham Management Consultants
dr. Eric van 't Hof - Innovam

Datum: januari 2017

© 2017 OOMT

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van OOMT. Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.