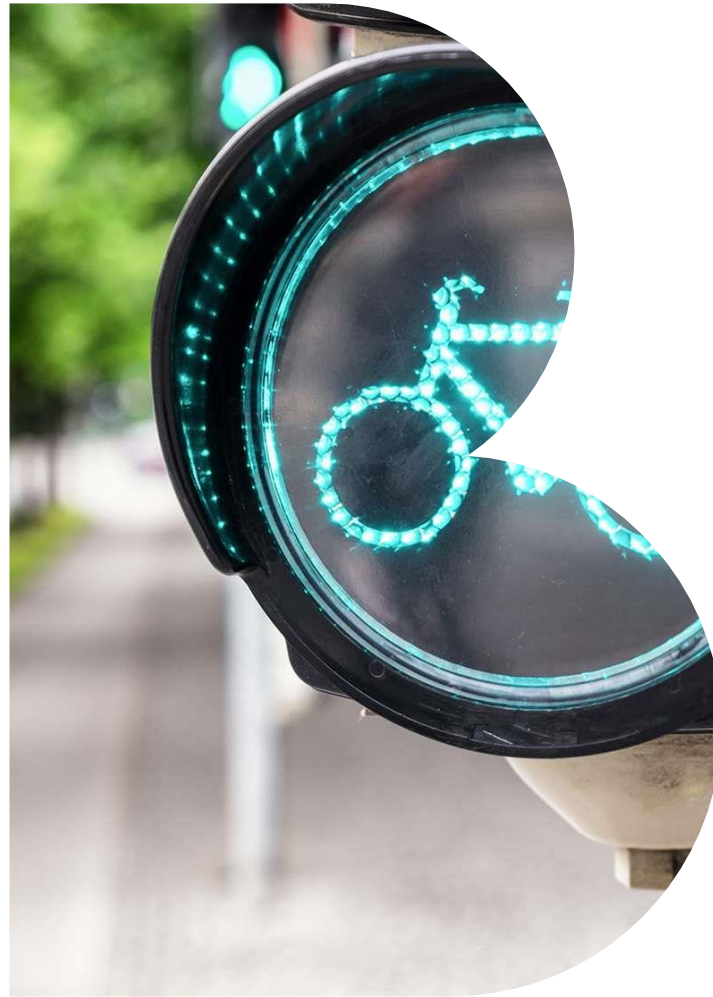


Versterking fietsenretail Nederland

Eindrapport



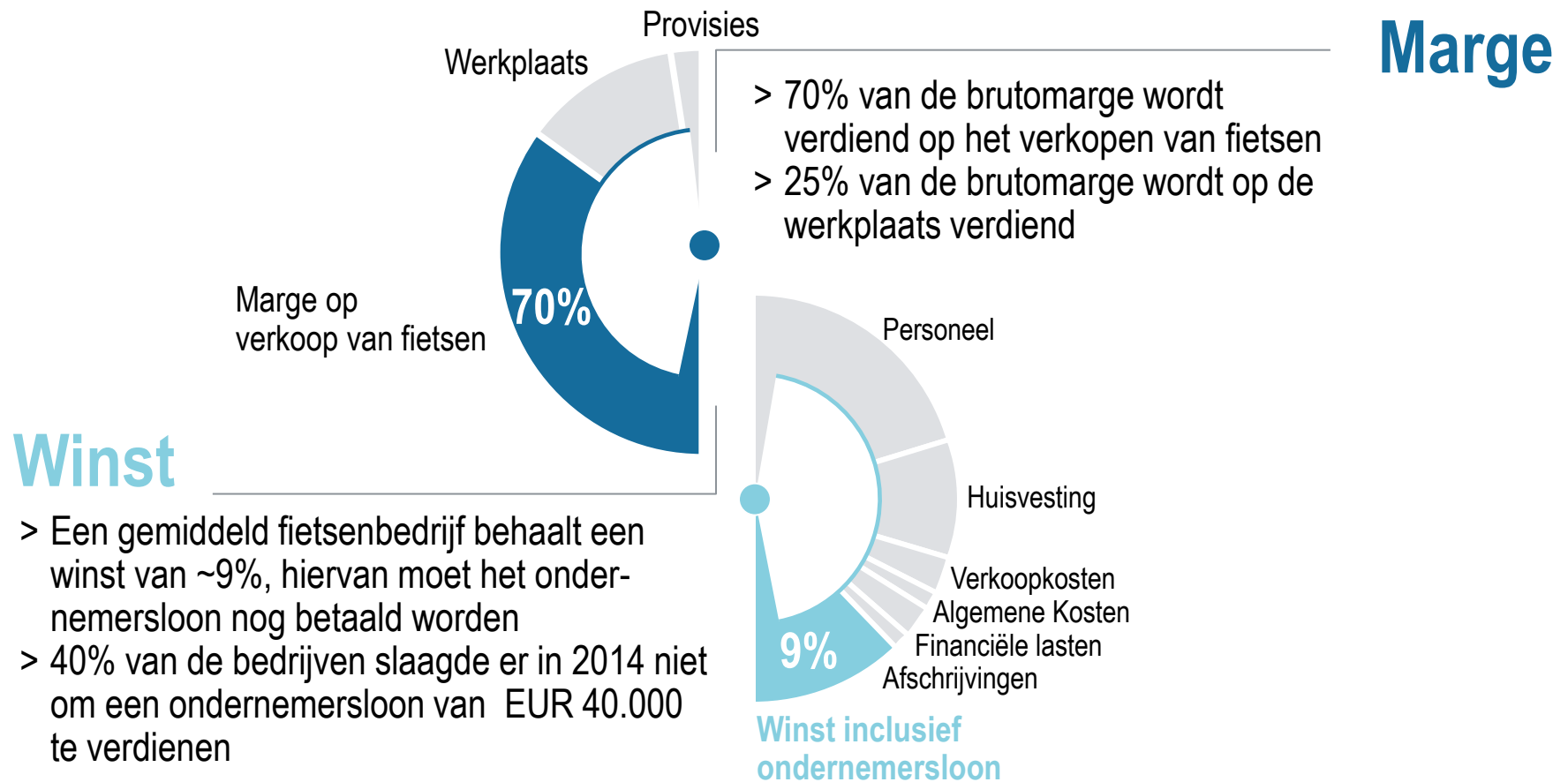
Inhoudsopgave

Pagina

A.	Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement	3
B.	De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service	7
C.	De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – Er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels	14
D.	De waardeketen biedt kansen: indien aanbod beter aansluit op de vraag kan dat bijdrage leveren aan het behoud van de marge - Zekere schaalvergroting lijkt onvermijdbaar	24
E.	Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst	28

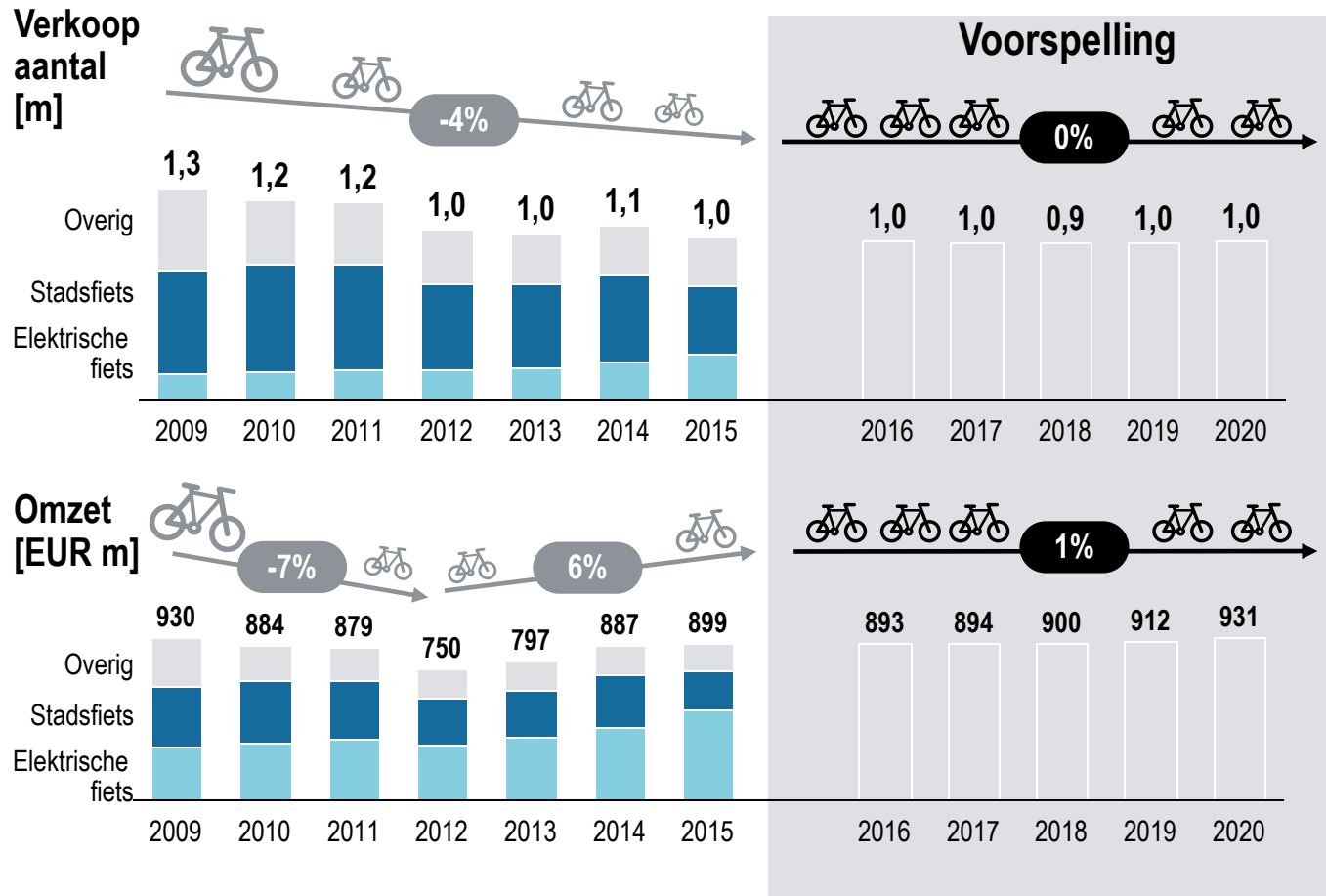
Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement

Overzicht marge en winst fietsenwinkel



De verkoop van nieuwe fietsen in Nederland krimpt – Huidige omzetstijging is tijdelijk, dankzij groei elektrische fiets

Overzicht verkoop nieuwe fietsen in Nederland



Opmerkingen

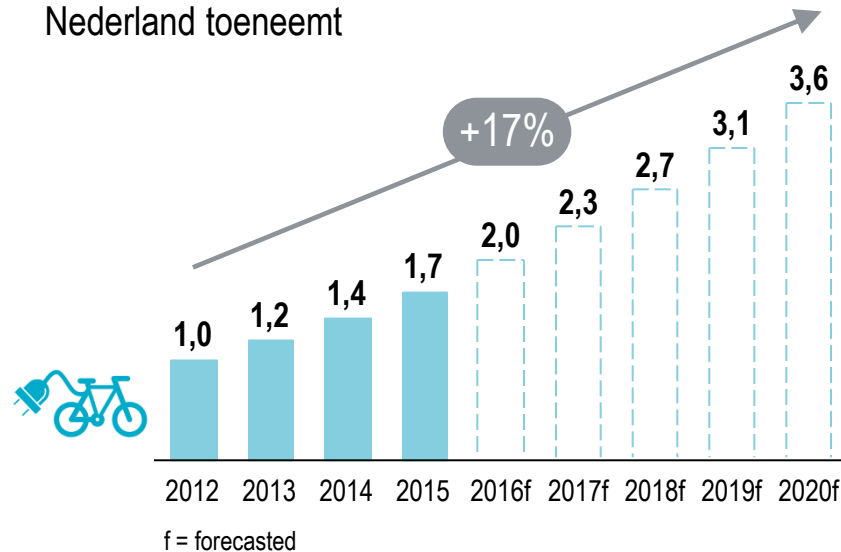
- > Als de verkoop van elektrische fietsen blijft groeien, zal het totaal aantal verkochte fietsen stabiliseren
- > Doordat de gemiddelde prijs van een elektrische fiets hoger ligt, neemt de totale markt omzet toe
- > Prijzen van stadsfietsen en elektrische fietsen dalen
- > Markt voor elektrische fietsen is beperkt (weinig jongeren, weinig in steden, etc.)
- > Door dalende prijs van fietsen en verzadiging van elektrische fietsmarkt zal de totale markt omzet na een tijdelijke groei weer gaan krimpen

Doordat er steeds meer elektrische fietsen verkocht worden, stabiliseert de totale marktomzet

Overzicht elektrische-fietsenmarkt

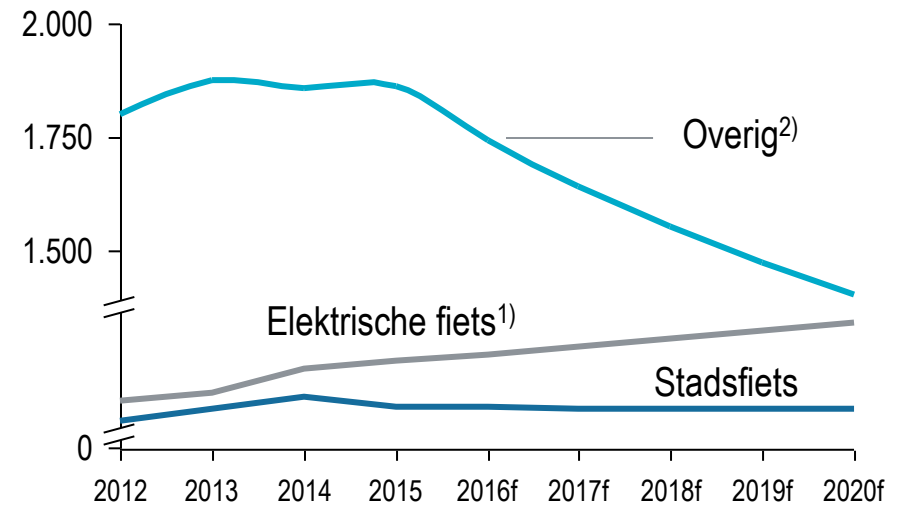
Aantal elektrische fietsen in Nederland [m]

- > In 2012 waren er ~1 miljoen elektrische fietsen in Nederland
- > Jaarlijkse verkoop nieuwe elektrische fietsen neemt toe, waardoor totaal aantal elektrische fietsen in Nederland toeneemt



Prijzontwikkeling verschillende typen fietsen [EUR]

- > De prijs van zowel stadsfietsen als elektrische fietsen, samen ~70% van de markt, neemt af
- > De prijs van de elektrische fiets neemt af



1) Uitgangspunten forecast: accuprijs gelijk aan 40% van de verkoopprijs, daling van 14% per jaar o.b.v. daling accuprijs elektrische auto's

2) Categorie Overig bestaat uit: kinderfietsen, hybride fietsen, ATB's, mountainbikes, vouwfietsen en overig

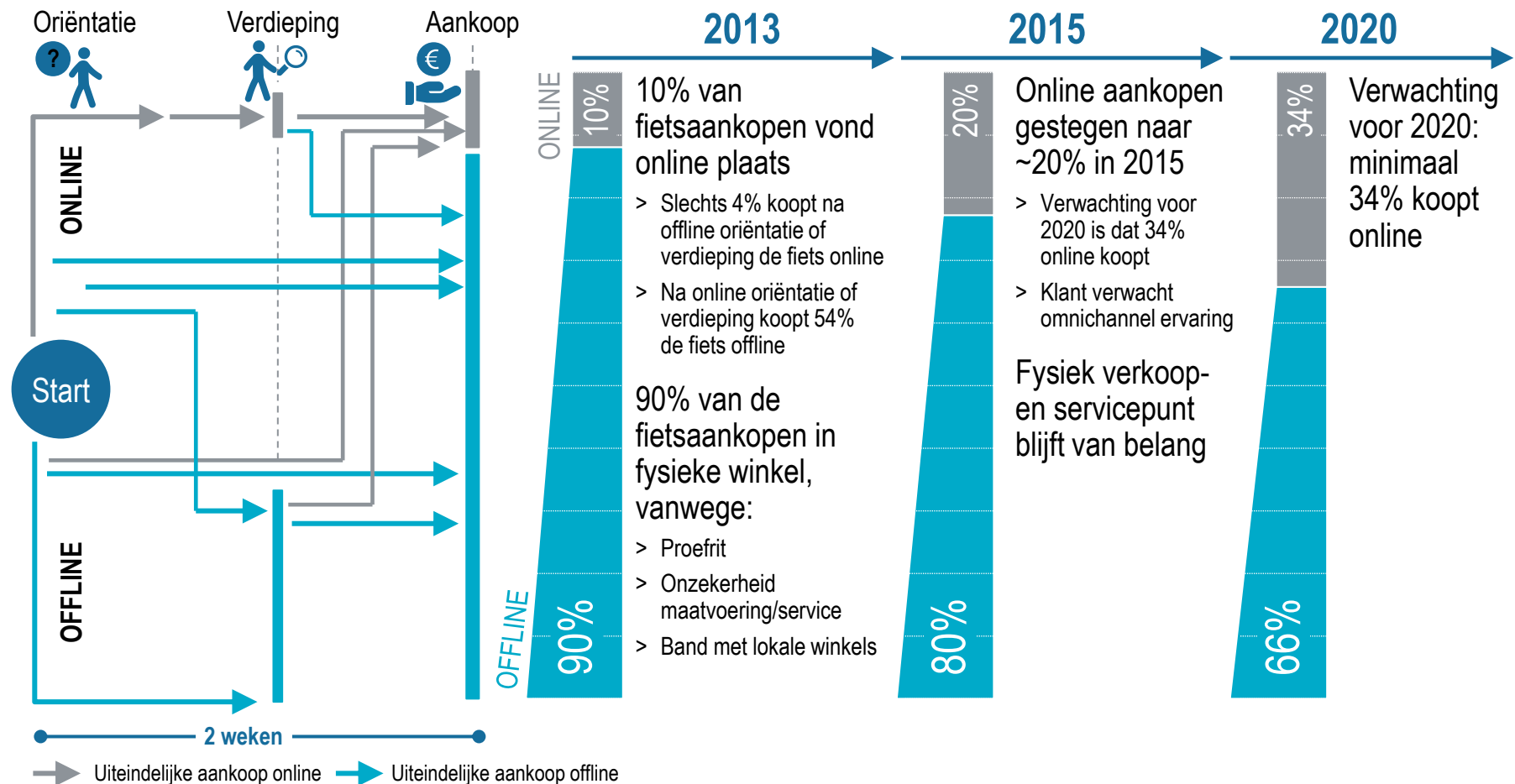
Inhoudsopgave

Pagina

- | | | |
|-----------|--|----------|
| A. | Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement | 3 |
| B. | De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service | 7 |
| C. | De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – Er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels | 14 |
| D. | De waardeketen biedt kansen: indien aanbod beter aansluit op de vraag kan dat bijdrage leveren aan het behoud van de marge - Zekere schaalvergroting lijkt onvermijdbaar | 24 |
| E. | Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst | 28 |

De klant gebruikt diverse oriëntatie- en aankoopkanalen – De klantreis kent daardoor afwisselend on- en offline contactmomenten

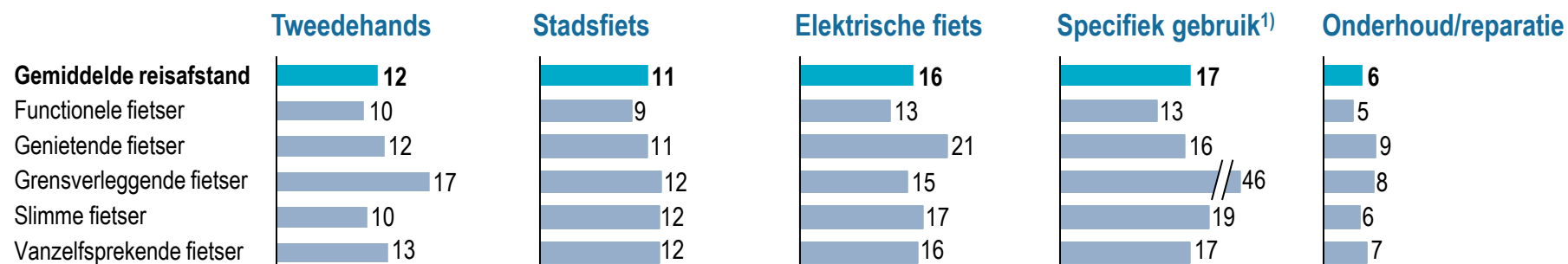
Klantreis voor aankoop nieuwe fiets ~2013



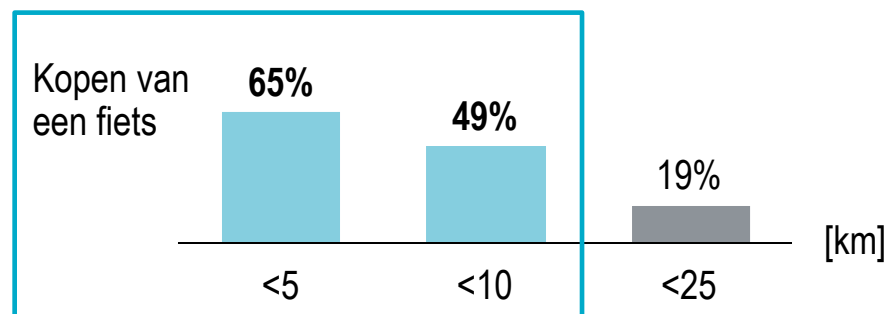
Consumenten willen het liefst een winkel dichtbij (<10 km) en een werkplaats om de hoek (<5 km)

Bereidheid om te reizen [km]

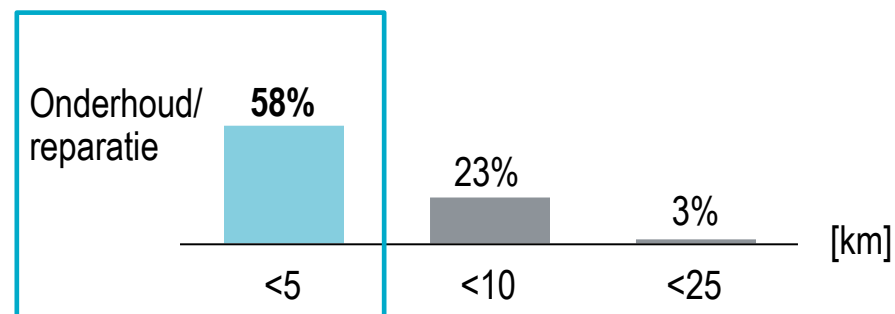
Voor speciale fietsen zijn sommige consumenten bereid iets verder te reizen, vooral de grensverleggende fietser



Voor het kopen van een fiets is ~65% bereid te reizen tot 5 km, ~50% tot 10 km



Voor onderhoud is ~60% bereid tot 5 km te reizen, slechts 23% tot 10 km

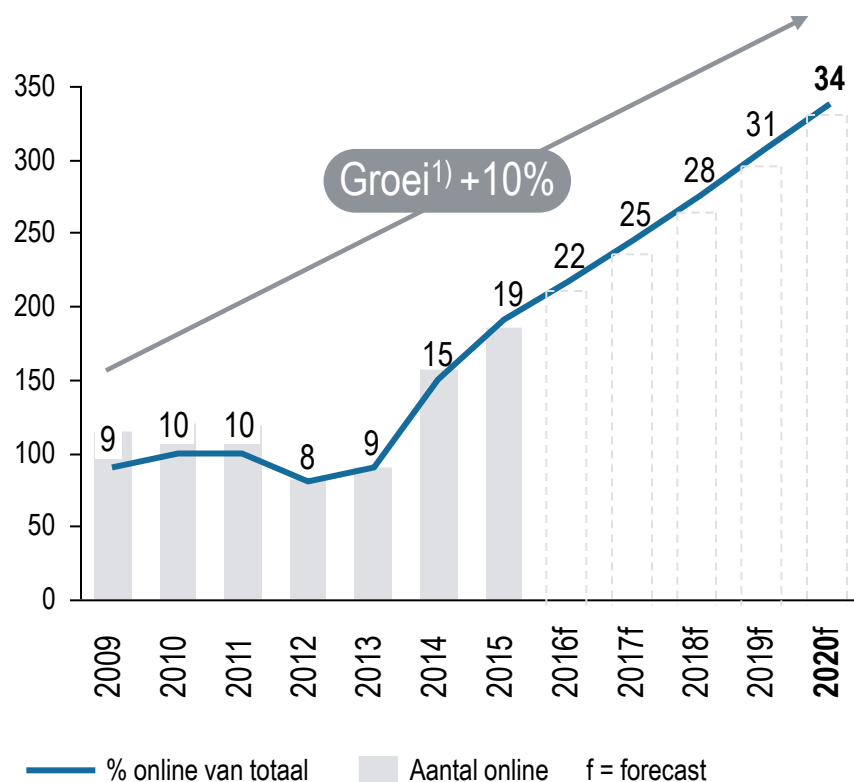


1) Racefiets, mountainbike etc.

Vooral online verkoop neemt toe – In 2020 wordt naar verwachting 34% van de fietsen online verkocht

Verkoop nieuwe fietsen via internet

Totale online verkoop fietsen ['000]



Verwachte online groei elektrische fietsen

- > Verwacht wordt dat elektrische fietsen steeds vaker online verkocht zullen worden:
 - In andere retailsegmenten heeft de oudere bevolking de stap naar online al gezet
 - Elektrische fietsen worden voornamelijk door ouderen (45-60) en (>60) gekocht; samen meer dan 95% van de elektrische fietsen
- > Elektrische fietsen worstelen nog met kwaliteit en service, waardoor groei kan variëren:
 - Elektrische fietsen worden steeds betrouwbaarder, waardoor een stuk van de onzekerheid bij consumenten wegvalt
 - Uit reviewanalyse blijkt dat webwinkels worstelen om de klant een goede ervaring te bieden

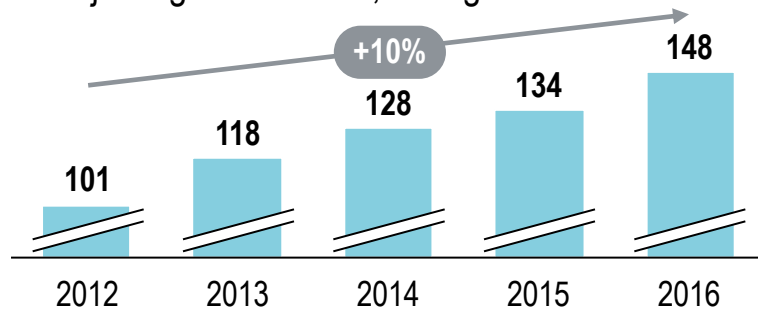
"Wij zien dezelfde mix in de verkoop van elektrische fietsen en stadsfietsen zowel online als in de winkel"
Grote webwinkel

In andere retailsegmenten heeft de oudere bevolking de stap naar online al gezet

Gemiddelde online besteding per jaar van consumenten 65+ [EUR]

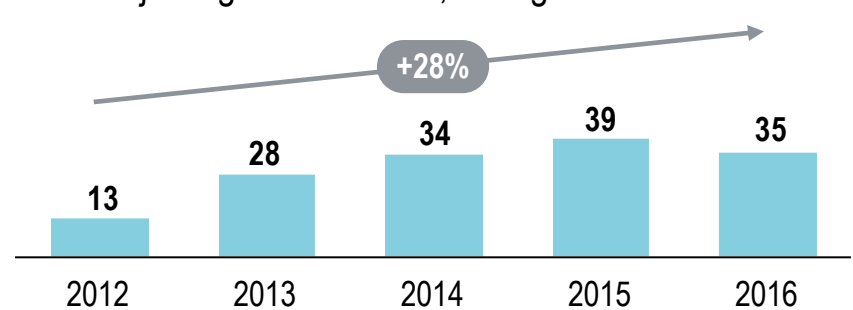
Totaal

'Alle leeftijden' groeit met 3%, 65+ groeit met 10%



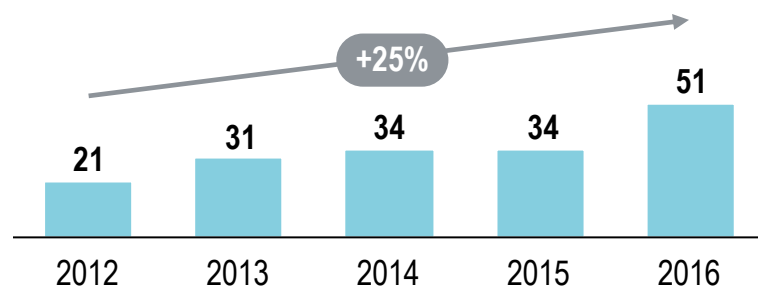
Elektronica

'Alle leeftijden' groeit met 19%, 65+ groeit met 28%



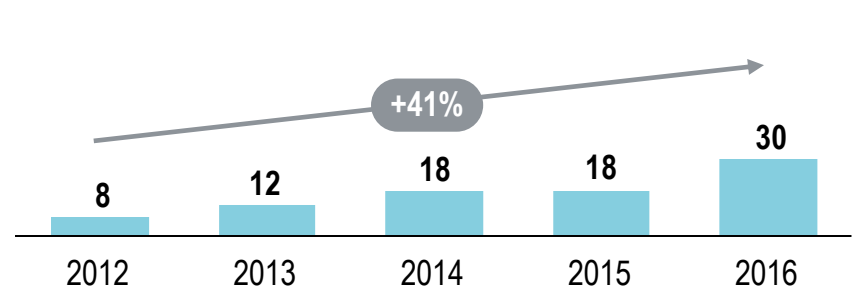
Huishoudelijke apparaten

'Alle leeftijden' groeit met 16%, 65+ groeit met 25%



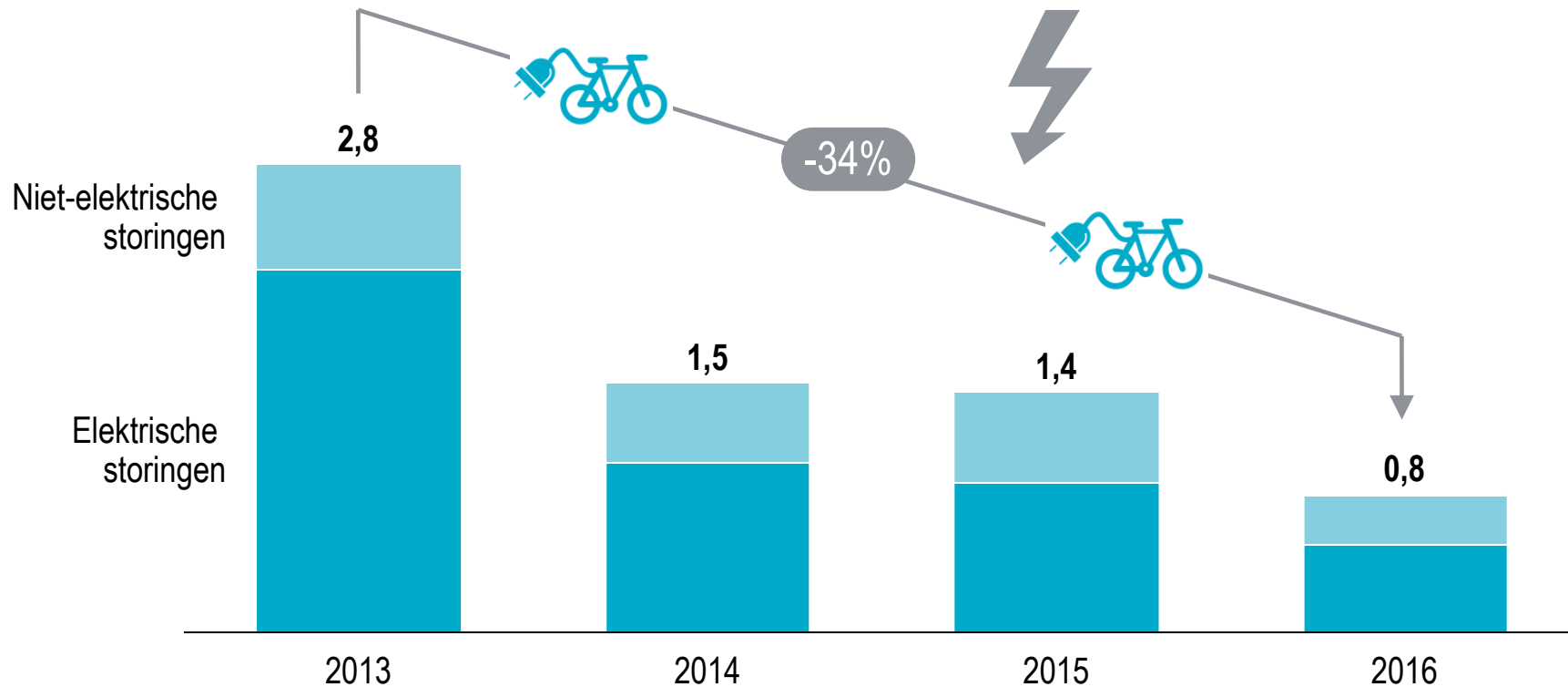
Levensmiddelen, cosmetica en schoonmaak

'Alle leeftijden' groeit met 26%, 65+ groeit met 41%



Elektrische fietsen worden steeds betrouwbaarder, waardoor consumenten minder onzeker zijn over de aanschaf

Aantal storingen elektrische fietsen¹⁾



1) Steekproef van ~200 elektrische fietsen

Klanten hechten waarde aan het zien en beleven van de fiets, volledig online aankoop is dus de minst aantrekkelijke optie

Klantvoorkeur per winkelformat

Klantvoorkeur		Gemiddelde ranking (1 is het best)	Criteria
1	Een grote winkel met één merk of meerdere merken aan de rand van de stad met een grote selectie afgeprijsde fietsen, direct leverbaar	3,2	Het zien en proberen van een fiets
2	Een stadswinkel met een kleine selectie populaire modellen, maar met veel verkoopondersteuning en digitale technologie om de opties te evalueren	3,5	Meerdere merken onder een dak
3	Een experience center-fietsenwinkel met een groot aanbod van beschikbare fietsen die getest kunnen worden, ook zonder directe aankoop	3,7	Fietsenwinkel in de buurt , maar niet mobiel
4	Een experience center van een bepaald fietsmerk met een groot aanbod van beschikbare fietsen die getest kunnen worden, ook zonder directe aankoop	4,5	Mogelijkheid om direct een fiets mee te nemen
5	Een grote superstore met meerdere merken en modellen direct beschikbaar voor de verkoop, op flinke afstand (slechts 3 of 4 vestigingen in Nederland)	4,6	Vriendelijkheid en persoonlijk vertrouwen
6	Een generieke sportzaak waar ook andere artikelen dan fietsen worden verkocht, met een bepaalde selectie aan fietsen	5,2	Service bij de winkel waar de fiets is gekocht
7	Thuis gewenst model/merk/type fiets uitzoeken, waarna een expert aan huis komt voor een proefrit, informatie en advies. Afspraken via e-mail of telefoon	5,4	Nabijheid belangrijker dan prijs
8	Een volledige online aankoop , alle informatie en opties online beschikbaar (zonder proefrit)	5,9	Service in een winkel, liever niet aan huis

Inhoudsopgave

Pagina

A.	Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement	3
B.	De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service	7
C.	De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – Er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels	14
D.	De waardeketen biedt kansen: indien aanbod beter aansluit op de vraag kan dat bijdrage leveren aan het behoud van de marge - Zekere schaalvergroting lijkt onvermijdbaar	24
E.	Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst	28

De concurrentie voor de verkoop van fietsen vanuit professionele retail is de laatste jaren fors toegenomen

Overzicht nieuwe toetreders tot de markt

Fabrikanten met directe verkoop

Lokale bedrijven

Nederlandse fietsmerken die retailers overslaan om direct fietsen aan de consument aan te bieden



Internationale spelers

Grote fiets-producenten die fietsen direct vanuit hun fabriek naar de consument sturen



Traditionele fietswinkel

Retailers



Online retailers

Online fietswinkels (soms omnichannel met fysieke locaties) met een ruim aanbod aan fietsen



Non-core retailers

Grote retail bedrijven die fietsen opportunistisch verkopen

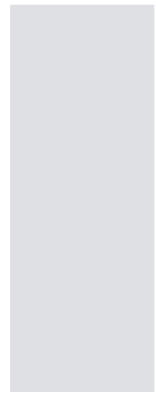
Nieuwe concurrenten hebben in rap tempo hun fysieke locaties opgezet om als omnichannel retail te kunnen functioneren

Voorbeeld expansie fietsenwinkel.nl

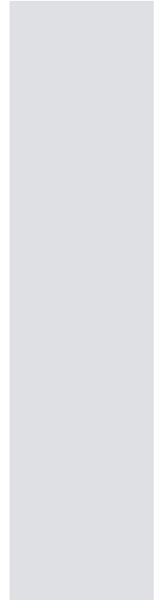
6 Januari 2017



11



17



31 Januari 2017



11 Winkels en 55 afhaalpunten **1 winkel om de 5 dagen** 17 Winkels en 58 afhaalpunten

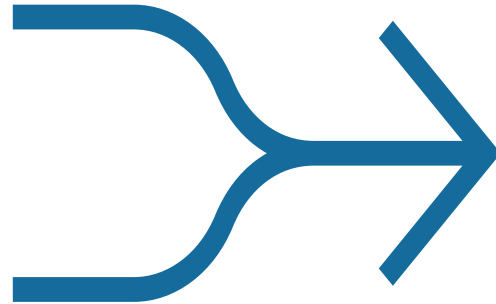
Fusie tussen Biretco en Bike Totaal heeft een grote dominante speler op de markt gezet

Biretco

> Circa 600 winkels

Bike Totaal

- > Was eigendom van de aangesloten winkeliers
- > Bike Totaal opereert uitsluitend in Nederland en heeft onder andere de exclusieve distributierechten van het merk Raleigh



“Het volume van Dynamo Retail Group maakt het mogelijk om onze rol in de samenwerking tussen ondernemers en leveranciers verder te verbeteren” - DRG

DYNAMO
R E T A I L G R O U P

- > **~800 winkels** in Nederland, België en Duitsland waarvan 500 in Nederland.
- > **Marktleider** in de tweewielerbranche met 33% marktaandeel
- > **Winkelformules** Bike Totaal, Profile de Fietsspecialist, Fietswereld, en Biretco Buying Group (BBG)
- > **Omzet** van circa EUR 350 m

Uit reviewanalyse blijkt dat webwinkels worstelen om de klant een goede ervaring te bieden

Overzicht van de fiets webwinkels pijnpunten

1 Voorraadbeheer



"O ja, een van de fietsen is **niet leverbaar**, dus de hele bestelling staat op hold."

"Om de fiets op de juiste datum te ontvangen heb ik, naar mijn mening, **vaak moeten bellen** en moeten e-mailen. Ik vond dat zelfs een slechte ervaring."

"Helaas al betaald waarna pas een mail kwam dat fiets helaas niet meer beschikbaar was. Geld dus bijna een week kwijt! Twee dagen **levertijd komt men dus zeker niet na**. Pas na 2 werkdagen mail ontvangen (in weekend besteld)."

2 Leveringen



"Bij levering kwam de fiets met **beschadigingen** uit de doos"

"De bezorgservice XXL Pakket is echter bedroevend"

"**Levering vertraagd** door interne fout op de website! Zonder enige vorm van excuses"

"slechte levering vond ik: de meneer was zeer onfit - en sleurde de doos de vrachtwagen uit - 20 meter over de grond - doos **helemaal kapot**. Toen gooide hij de fiets eruit."

3 Afmontage



"Na levering van de fiets aan huis blijkt deze **'snel en afgeraffeld' in elkaar gezet**. Achterrem werkt onvoldoende, jasbeschermer is eraf gevallen na dag 2, embleem wat in het systeem geklikt wordt zat nog los, banden waren onvoldoende op spanning. Jammer!"

"Daarnaast geeft de website aan dat in principe alleen stuur en zadel gemonteerd hoeven te worden en montage simpel is. Echter het blijkt vele losse onderdelen te bevatten en **montage meer een uitdaging** blijkt te zijn dan op de website aangegeven.!"

4 Nazorg



"Nieuwe fiets gekocht op 1 september 2016.; Aandrijfriem afgebroken op 18 november garantie; Fiets hersteld op 15 december, riem bestellen **duurde een maand!**"

"Zijn goed in het verkopen van een fiets tegen een redelijke prijs, maar de **nazorg is dramatisch**. Ze adverteren over garantie, maar eigenlijk valt hier niets onder. Ze vinden dat als de versnelling hapert dat dit onder onderhoud valt waar je dus **extra voor moet betalen.**"

5 Fietskwaliteit



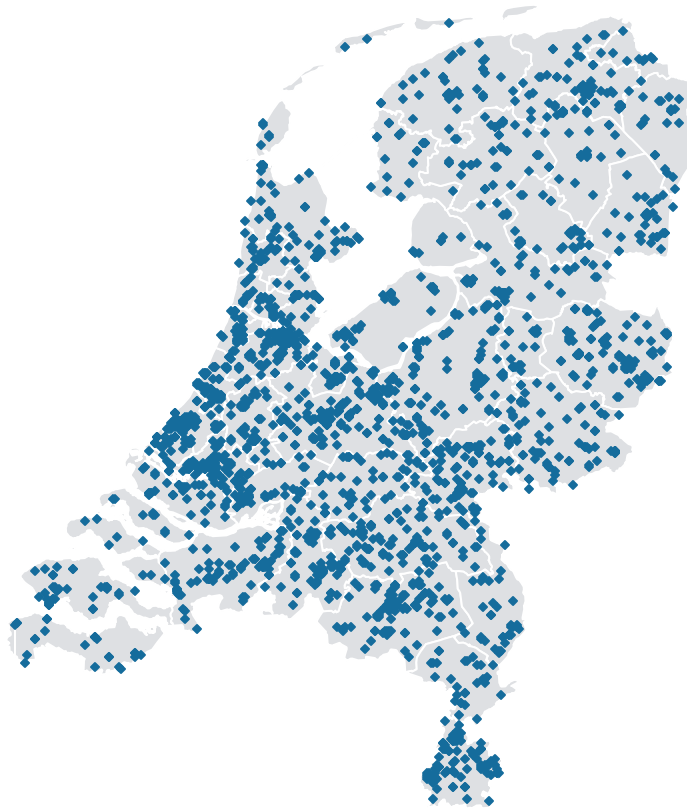
"Mijn fiets, Gazelle Miss Grace 7, is inmiddels **1 keer gerepareerd en 1 keer is het totale binnenwerk vervangen en nog steeds** trapt de fiets door in de 5e versnelling.; Ik durf bijna niet weer te bellen want de vorige keer werd ik telefonisch absoluut niet klantvriendelijk behandeld"

"Garantie tot de deur, ben nu 2 maanden bezig. hebben een nieuwe fiets en na 3 weken al **vol roest**, alle las punten de trapper bevestiging, stuurstang en stuur roesten waar je naar kijkt en krijg tot..."

Nederland telt ongeveer 2500 fietsenwinkels van meer dan 50m² – 40% ervan haalde geen EUR 40k winst

Netwerk fietsenwinkels

Verdeling fietsenwinkels over Nederland



Opmerkingen

- > In totaal staan er ongeveer 2700 bedrijven ingeschreven bij de Kamer van Koophandel met als hoofdactiviteit 'Winkels in fietsen en bromfietsen'
- > Daarvan zijn er ongeveer 200 winkels die zich voornamelijk op bromfietsen richten, waardoor er 2500 fietsenwinkels overblijven
- > Gemiddeld zitten de retailers 1 kilometer van elkaar vandaan
- > Gemiddelde afstand in Noord-Holland het kleinst (~0.7 km) en in Drenthe het grootst (~2.0 km)
- > 85% van de winkels heeft 4 werknemers of minder
- > Gemiddelde oppervlakte per winkel is 190m² de mediaan ligt bij 120m²

Alle winkels doen zowel verkoop als onderhoud, binnen in de winkel zijn grotere verschillen waar te nemen dan vanaf de buitenkant

Differentiatie fietsenwinkels

Specialist



- > Zowel fietsenwinkel als werkplaats
- > Fietsen staan iets minder ruim opgesteld
- > Specialisatie: hebben een bepaalde soort fiets

Focus op verkoop



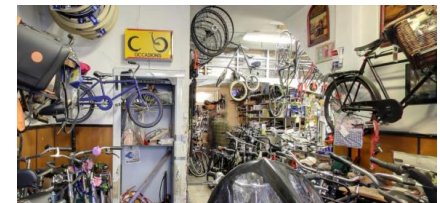
- > Zowel fietsenwinkel als werkplaats
- > Fietsen staan ruim opgesteld
- > Verschillende soorten fietsen
- > Focus op klantbeleving (koffie, digitale toepassingen)

Generieke fietsenwinkel



- > Zowel fietsenwinkel als werkplaats
- > Fietsen staan iets minder ruim opgesteld
- > Minder keus aan fietsen

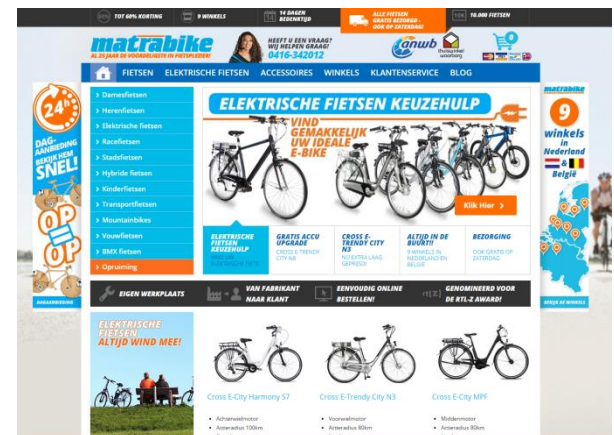
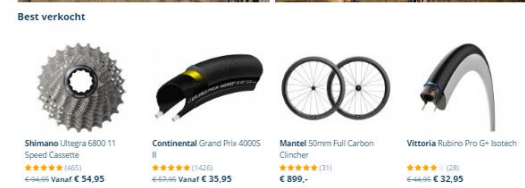
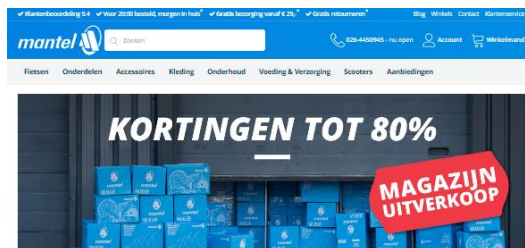
Focus op onderhoud en tweedehands



- > Winkels hebben focus op reparatie en tweedehands fietsen, maar hebben ook wat makkelijk te verkopen nieuwe fietsen staan
- > Kleinere winkels, fietsen staan niet ruim opgesteld

Ook online winkels onderscheiden zich minimaal, noch in gebruikerservaring, noch in geleverde diensten en functionaliteiten

Observaties online fietsenwinkels



Observaties online winkels

- > Geen onderscheidende functionaliteiten
- > Nadruk wordt gelegd op prijs en kortingen
- > De 'eerste, beste, grootste' webwinkel van Nederland

Bij andere retail, zoals bij telefoonwinkels, vindt duidelijkere differentiatie plaats door eenduidige doorvoering waardepropositie

Differentiatie telefoonretail

High-end single brand



- > Eén merk verkrijgbaar
- > High-end servicepropositie: klant betaalt voor kwaliteit product en service

Multi brand



- > Meerdere merken verkrijgbaar
- > Duidelijke servicepropositie (van de provider)

Meerdere product-categorieën



- > Meerdere merken verkrijgbaar
- > Meerdere gerelateerde productcategorieën
- > Servicepropositie hangt af van concept

Reparatie

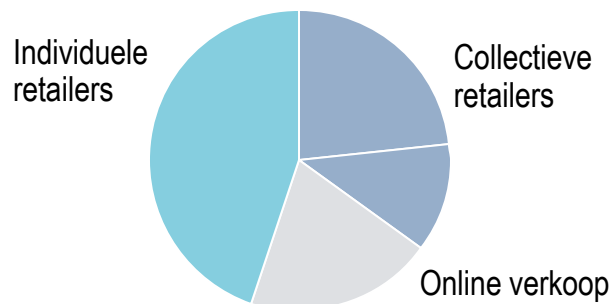


- > Focus op reparatie van telefoons en verkoop (goedkope) accessoires
- > Focus op lage prijs

Online spelers tasten verdienmodel zelfstandige retailers aan

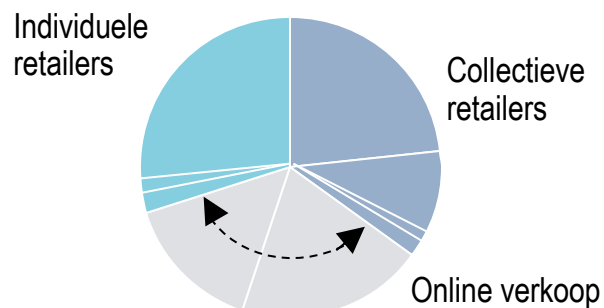
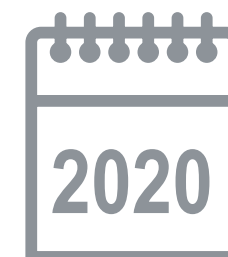
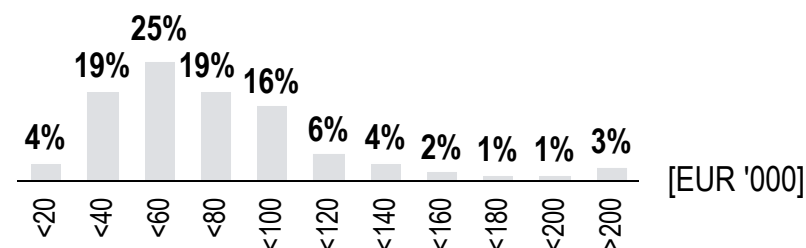
Overzicht marktspeeling Nederlandse fietsvakhandel

Marktverdeling verkoop nieuwe fietsen

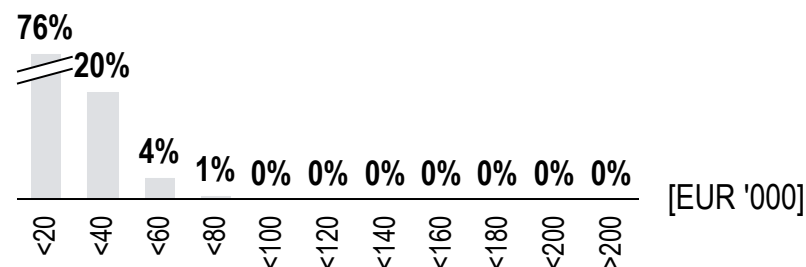


Geschat ondernemersloon en geschatte winst fietswinkels [%]

~75% onder EUR 70 k



~75% onder EUR 20 k



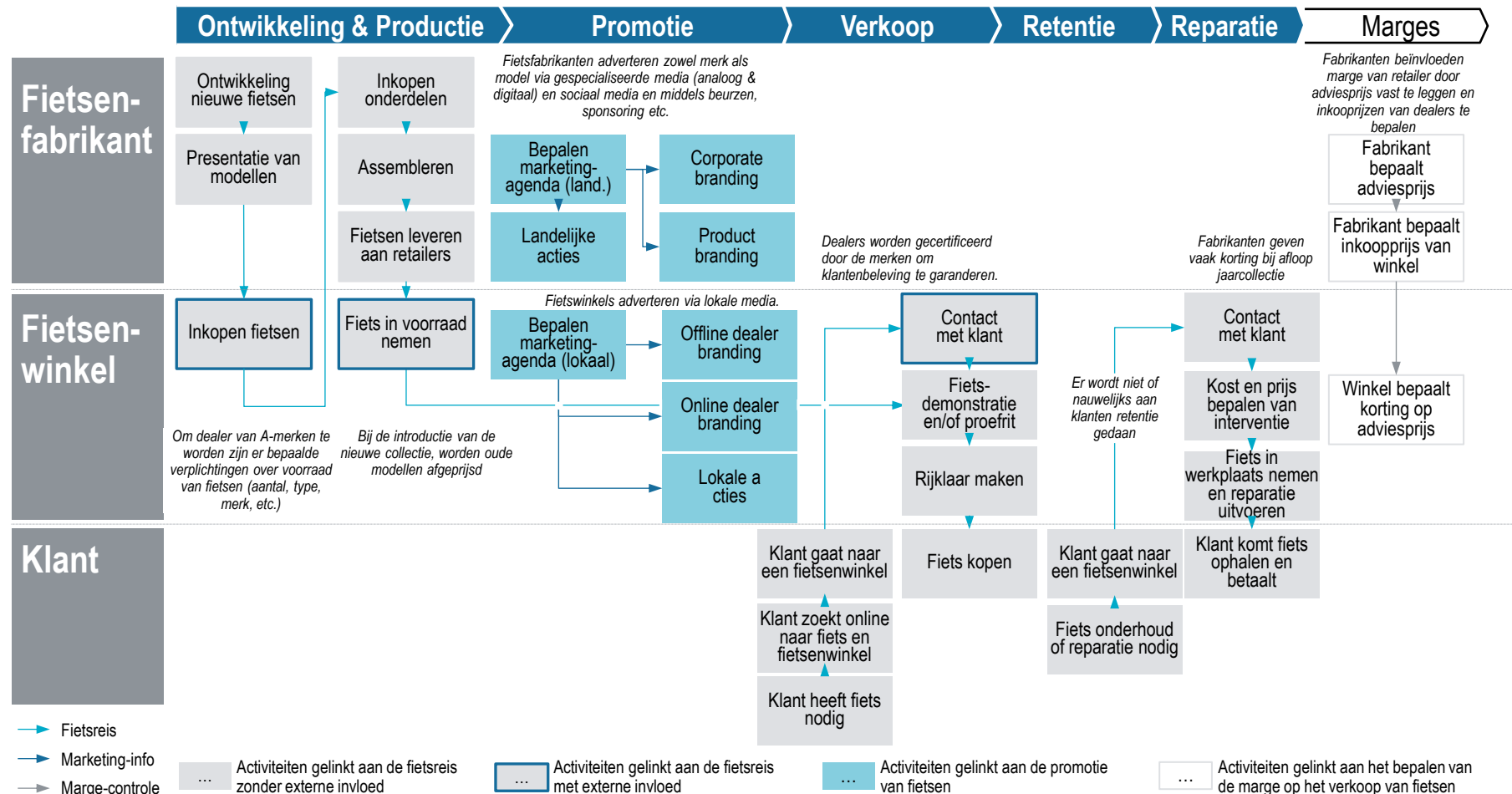
Inhoudsopgave

Pagina

- | | | |
|----|--|-----------|
| A. | Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement | 3 |
| B. | De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service | 7 |
| C. | De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – Er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels | 14 |
| D. | De waardeketen biedt kansen: indien aanbod beter aansluit op de vraag kan dat bijdrage leveren aan het behoud van de marge - Zekere schaalvergroting lijkt onvermijdbaar | 24 |
| E. | Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst | 28 |

De klantvraag heeft, zowel kwalitatief als kwantitatief, weinig tot geen invloed op de productie van fietsen

Overzicht waardeketen



Grootste pijnpunten binnen de waardeketen zijn de jaarlijkse fietscollecties en de voorraden die bij dealer neergelegd worden

Overzicht van de pijnpunten binnen de fietsvakhandelwaardeketen

1 Waardeketenopzet

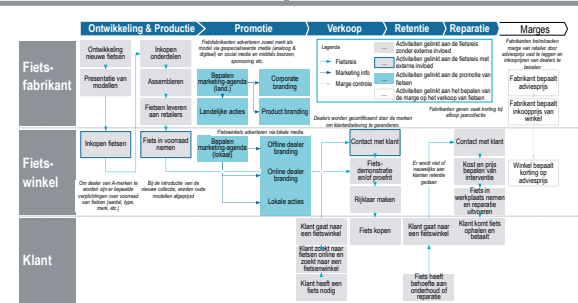
- > Fietsen worden **op voorraad gemaakt**, waardoor productie niet volledig aansluit aan klantwensen
- > **Jaarlijkse collecties** zetten verdienmodel onder druk

Inkopen 4

- > Inkoop **onderdelen is niet flexibel, lange levertijden**
- > Inkoop van fietsen vindt plaats bij de presentatie van de nieuwe collecties (6-8 maanden voor het begin van de piekverkoop)

2 Garantie

- > Uitvoering **garantie en onderhoud** door dealers is voor hen **financieel onaantrekkelijk**
- > Dit geldt eveneens voor online gekochte fietsen



Voorraden 5

- > Overtollige onderdelen bij fabrikanten zorgen voor **parallele handel** via webwinkels/discounters
- > Voorraden bij winkeliers neergezet **zonder enige centraal beheer**

3 Klantrelatie

- > Klant doet altijd de eerste zet en wordt niet actief naar de winkels 'gehaald'
- > Er wordt niet of nauwelijks aan **klantretentie** gedaan

Vertrouwen 6

- > Fabrikanten proberen retailers te **omzeilen door private lease** en B2B-aanbiedingen te maken
- > Retailers **ontwikkelen hun eigen fietsen** of verkopen buitenlandse merken om hun marge te behouden

Het stopzetten van jaarlijkse collecties levert rond de EUR 45 m op voor de fietsvakhandel in Nederland

Jaarlijkse collecties – Stoppen of doorgaan?

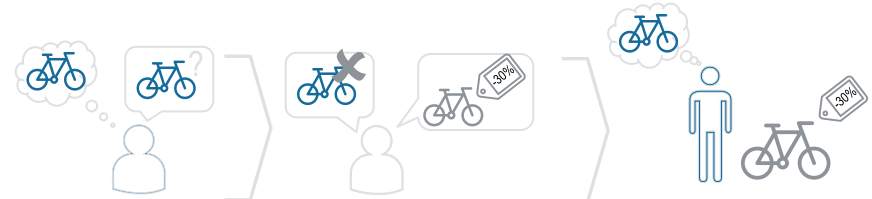
Probleem omschrijving

- > In veel gevallen laten fietsfabrikanten fietscollecties ieder jaar uitlopen
- > Modellen worden geadverteerd als het model van het huidige jaar, wat de gepercipieerde waarde van modellen van voorgaande jaren vermindert (oude fiets)



Consequenties

- > Fietsen van verlopen collecties worden met beperkte marge verkocht waardoor de retailer verlies lijdt
- > In plaats van de gewenste fiets, krijgt de consument een voorraad fiets met korting aangeboden



- > Totale omzet van de Nederlandse fietsmarkt is ~ EUR 1000 m
- > Omloopsnelheid van fietsen is 2,2 en 30% van de voorraad zijn fietsen uit verlopen collecties
- > Als die fietsen zonder winst verkocht worden, verliest de vakhandel EUR 45 m

- > Bij het stopzetten van jaarcollecties verliezen merken marktaandeel
- > Een merk met een marktaandeel van 25% zou bij het stopzetten van jaarcollecties 1,8% marktaandeel verliezen (EUR 18 m omzet)
- > Als twee merken samen stoppen wordt het verlies per merk gereduceerd tot 0,6%



EUR 45 m

EUR 5-20 m

Het centraliseren van voorraad in de waardeketen bespaart de fietsvakhandel minstens EUR 10 m

Voorraad centralisatie

Probleem omschrijving

- > Voorraden worden voornamelijk gehouden door retailers
- > Financieringskosten van kleine retailers zijn aanzienlijk groter dan die van fabrikanten en georganiseerde retailers



Consequenties

- > Voorraadfinanciering wordt gedragen door de partij die dat het slechtste aankan
- > Voorraden zetten winkels onder financiële druk waardoor korte termijn beslissingen worden genomen (verkoop met verlies, doorverkoop aan niet geautoriseerde partijen, etc.)

- > Bij een verschil van 3% in financieringskosten tussen kleine retailers en grote organisaties levert centralisatie van voorraden EUR 10 m op

- > Centralisatie van voorraden vergt efficiënte ICT systemen en uitmuntende logistieke organisatie
- > De nodige investeringen kunnen alleen rendabel zijn bij schaalvergroting



EUR 10 m

Door Just-in-Time principes te introduceren binnen de waardeketen kan de fietsvakhandel EUR 22 m besparen

Just-in-time principe in de fietsvakhandel

Probleem omschrijving

- > Fietsen worden op voorraad gemaakt en naar de winkels "gepushed"
- > Omloopsnelheid van de retail ligt ongeveer bij 2,2, ter vergelijking halen autofabrikanten een omloopsnelheid van 9,7

Consequenties

- > Met geschatte financieringskosten van 8% en een omloopsnelheid van 2,2, worden de financiële kosten om voorraad te houden geschat op EUR 28 m (voor een totale marktomzet van EUR 1000 m)

- > Door voorraden te reduceren tot niveaus die gezien worden in de automobiele industrie kan EUR 22 m bespaard worden

- > Just-in-Time productie vereist centralisatie van voorraden en daarbij horende investeringen en structurele veranderingen
- > Nauwe samenwerking met componenten fabrikanten is noodzakelijk om het prestatieniveau van de automobiele industrie te bereiken

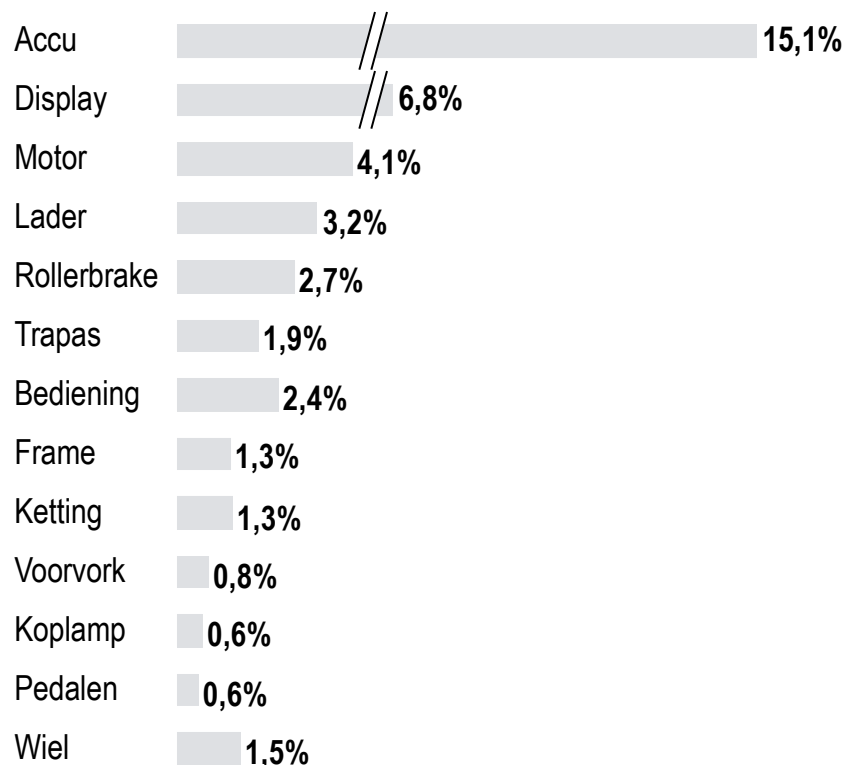


EUR 22 m

Opportunitetskosten voor werkzaamheden onder garantie voor de Nederlandse fietsvakhandel worden op EUR 9,5 m geschat

Garantiewerkzaamheden - Kosten

Overzicht frequentie garantiewerkzaamheden



Probleem omschrijving

- > Fietsen, met name elektrische fietsen moeten vaak onder garantie gerepareerd worden
- > Uit een steekproef van 700 fietsen werden garantiewerkzaamheden geanalyseerd
- > Uitvoering van garantiewerkzaamheden is voor dealers financieel onaantrekkelijk

Consequenties

- > Opportunitetskosten door garantiewerkzaamheden worden geschat op **EUR 9,5 m** (gebaseerd op het aantal verkochte fietsen en de verschillende faalpercentages)
- > Van de EUR 9,5 m wordt geschat dat EUR 5,3 m vergoed wordt door fabrikanten



De Nederlandse fietsvakhandel zit gevangen in een dilemma door gebrek aan vertrouwen tussen dealers en fabrikanten

Dilemma fietsvakhandel Nederland



Fietsenwinkels verkopen buitenlandse merken of ontwikkelen eigen fiets



Fietsenwinkels blijven met fabrikanten samenwerken¹⁾

Fabrikanten gaan direct aan klanten verkopen



De Nederlandse fietsvakhandel houdt op te bestaan

- > Consument is niet meer bereid meerprijs te betalen voor Nederlands merk
- > Consument wil niet meer voor onderhoud goedkope fiets betalen en koopt liever een nieuwe fiets bij Hema, Praxis, Ikea of online

Dealers verdwijnen, waardoor sterke netwerk voor service verzwakt

- > Fabrikanten profiteren tijdelijk van hogere marges maar worstelen om hun marktaandeel te behouden, doordat onderhoudsservice minder wordt

Fabrikanten blijven fietsenwinkels steunen



Fabrikanten zien marktaandeel krimpen

- > Met eigen merk profiteren fietsenwinkels tijdelijk van betere marges. Echter gaan ze het steeds lastiger hebben om hun hogere prijs te rechtvaardigen omdat soortgelijk aanbod bij Hema, Praxis, Ikea en ook online te vinden is

Sterke band tussen winkels en fabrikanten blijft Nederlandse fietsvakhandel onderscheiden:

- > Consumenten behouden hun goede fietservaring door betere fietsen te kopen en door te profiteren van een uitgebreide servicenetwerk

1) Voorbeelden van effectieve samenwerking zijn winkelinrichting optimaliseren, techniek en verkoop trainingen organiseren, efficiënte IT systemen opzetten, etc. Alleen samenwerking die voordelen voor de consument oplevert draagt bij tot een versterking van de Nederlandse fietsvakhandel

Inhoudsopgave

Pagina

A.	Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement	3
B.	De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service	7
C.	De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – Er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels	14
D.	De waardeketen biedt kansen: indien aanbod beter aansluit op de vraag kan dat bijdrage leveren aan het behoud van de marge - Zekere schaalvergroting lijkt onvermijdbaar	24
E.	Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst	28

Schaalvergroting lost pijnpunten in de waardeketen op

Nieuwe verdienmodellen

Aanpak huidige situatie...

- > Fietsenwinkels verdienen de meeste brutomarge met de verkoop van nieuwe fietsen - ze genereren echter weinig rendement
- > De klant oriënteert en koopt via allerlei on- en offline kanalen, winkels blijven belangrijk voor zowel aankoop als service
- > De concurrentie van vooral professionele retail is sterk gegroeid – er is weinig onderscheidend vermogen binnen de diverse online en offline winkels
- > De waardeketen biedt kansen: het aanbod moet beter afgestemd worden op de vraag om marge te behouden, schaal is noodzakelijk
- > Fietsenwinkels én -fabrikanten moeten keuzes maken voor een sterke toekomst

...vereist belangrijke keuzes



Waardeketenopzet

- > Voldoen aan klantwensen
- > Productcyclus synchroniseren met innovatiecyclus



Garantie

- > Een transparant en eerlijk garantiesysteem



Klantrelatie

- > Naadloze on- en offline ervaring aanbieden



Inkopen

- > Verbeteren van flexibiliteit en levertijden
- > Verbeteren inkooppositie door schaalvergroting



Voorraden

- > Centraal beheer instellen



Vertrouwen

- > Het omzeilen van de retail en ontwikkelen van eigen fiets zijn geen duurzame opties om te overleven

Fietsenwinkels moeten keuzes maken voor een sterke toekomst

Geïdentificeerde keuzemogelijkheden¹

Collectieve retailers

1

A Verkooppunt



- > Groeien en professionaliseren in het verkopen van fietsen

B Servicepunt



- > Aansluiten bij een grote keten
- > Focus ligt op onderhoud

2

Niche-spelers



- > Focus op specifieke doelgroep en aanbod van alle (brede) klantwensen

3

Handyman



- > Verkopen en onderhouden van meerdere productgroepen

4

Stoppen



1) Ondernemer staat vrij om eigen keuze te maken, ook indien deze afwijkt van de genoemde voorbeelden

BOVAG kan een faciliterende rol spelen in de transitie naar de nieuwe netwerkopzet, gericht op de beste uitkomst voor haar leden

Wat kan de BOVAG doen?



Het opzetten van grotere samenwerkingsverbanden mogelijk maken

- > Onderzoekt businessmodellen verschillende keuzes om gunstige opties voor leden te vinden
- > Brengt partijen met vergelijkbare visies samen om transitie te versnellen



Traject voor het oplossen van pijnpunten binnen de waardeketen in gang zetten

- > Zorgen dat er duidelijke trajecten zijn, zowel voor de retail als voor de fabrikanten om huidige pijnpunten binnen de waardeketen op te lossen

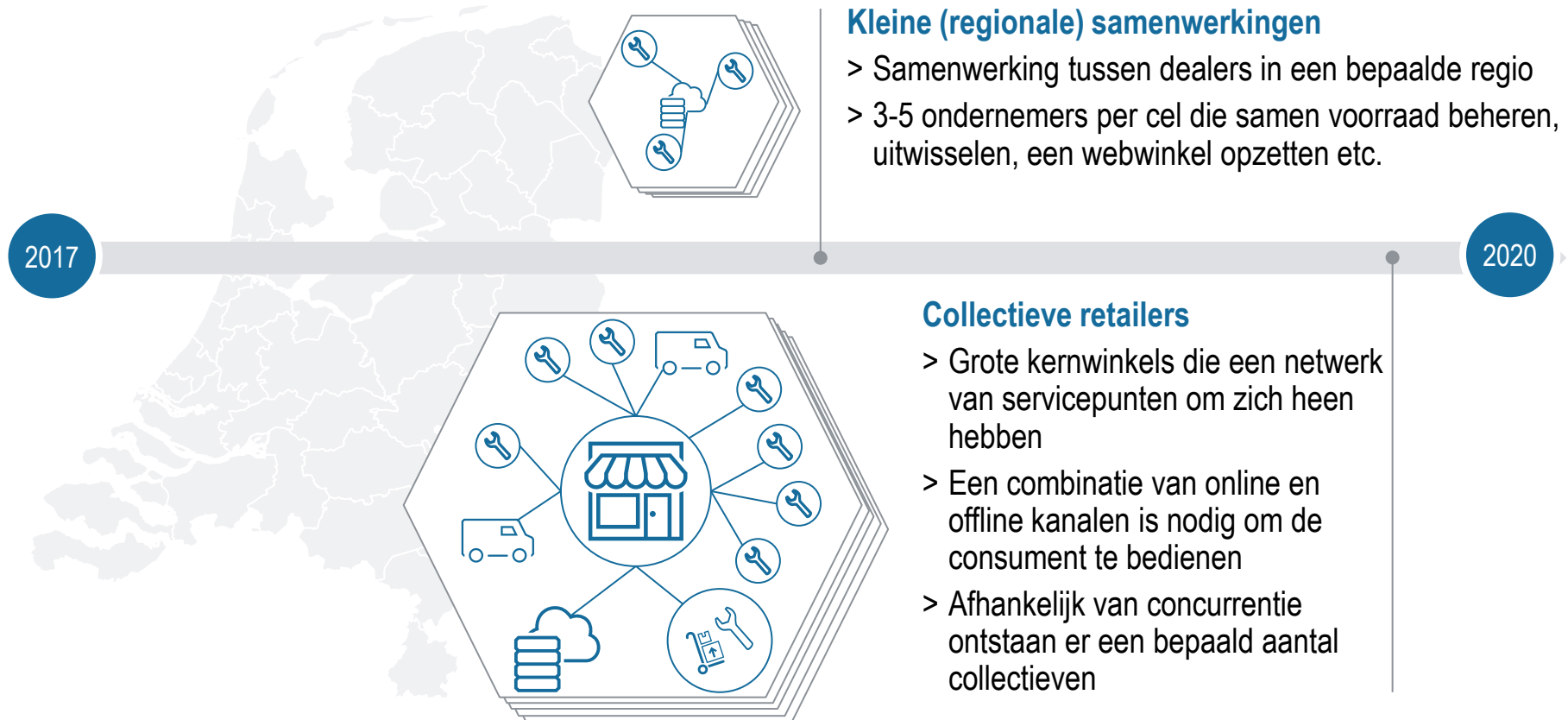


Ondernemers helpen bij het maken van keuzes

- > Steun bieden aan ondernemers die aan stoppen denken zodat ze een bewuste keuze kunnen maken

Een netwerk van collectieve retailers is de toekomst: in de overgang kunnen kleine samenwerkingen tussen retailers ontstaan

Netwerkopzet fietsenverkoop Nederland ~2020



Onder de verwachte marktomstandigheden gaan minimaal 40% van de bestaande fietswinkels de fietsvakhandel verlaten

Netwerk fietswinkels in Nederland, 2020

		Scenario's	
1	Collectieve retailers		
	A Verkooppunten: met een omzet van EUR 3-10 m	70	500
	B Servicepunten: met een omzet tussen EUR 200-400 k	600	700
2	Niche-spelers	Omzet van EUR 3-5 m (webshop ~30% van omzet)	20
3	Handymans	Gaan minder dan 25% van hun omzet uit fietsen halen met een omzet tussen EUR 250-400 k	200
 4	Stoppen	met een omzet tussen EUR 200-400 k	1000
Overige individuele retailers		500	1000

Het verkooppunt is concurrerend door het bieden van ervaring en advies die niet op internet te vinden zijn

Profielschets 'Verkooppunt binnen collectieve retailers' (optie 1A)

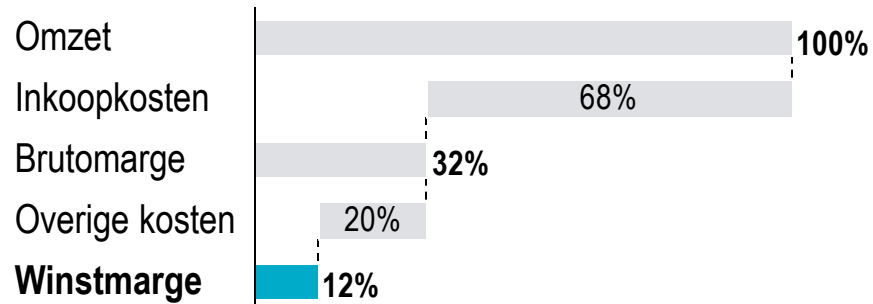
Kenmerken

- > Verkoper die de ultieme klantervaring geeft
- > De meest actuele marketing- en verkooptechnieken, zowel offline als online
- > Concurrerend door het aanbieden van ervaring en advies die niet op internet te vinden zijn

Impressie 'Nike' – verkoop sportartikelen



Verkoper



Deze P&L is naar verwachting van Roland Berger mogelijk binnen dit businessmodel. De hoogte van het uiteindelijke rendement is natuurlijk afhankelijk van het commerciële beleid (waaronder ook kortingen) en daadwerkelijke kosten, alsmede van overige factoren zoals de plaats en de gevoerde merken. Iedere ondernemer dient hierin zijn eigen keuzes te maken

- > Omzet van EUR 3-10 m
- > 15-30 winkels in Nederland

Financiële kenmerken

Het servicepunt richt zich alleen op efficiënt onderhoud en reparatie en werkt samen met een lokale winkelier die focust op de verkoop

Profielschets 'Servicepunt binnen collectieve retailers' (optie 1B)

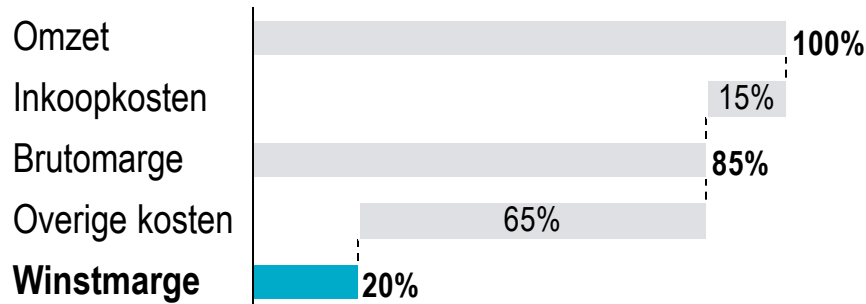
Kenmerken

- > Werkplaatsen waar minimale fietsverkoop plaatsvindt
- > Hoge efficiëntie in de werkplaats – afgesproken taken en professionele tools
- > Eventueel afhaalpunt van online verkochte fietsen
- > Samenwerking met een lokale winkelier die focust op verkoop om zo synergiën te halen

Impressie 'Schorem & Barbier' – knippen, scheren en styling



Fietsenmaker



- > Omzet van EUR 200-400 k
- > Dicht netwerk, gemiddelde afstand tot werkplaats minder dan 2 km
- > Minimaal ~800 winkels in Nederland

Deze P&L is naar verwachting van Roland Berger mogelijk binnen dit businessmodel. De hoogte van het uiteindelijke rendement is natuurlijk afhankelijk van het commerciële beleid (waaronder ook kortingen) en daadwerkelijke kosten, alsmede van overige factoren zoals de plaats en de gevoerde merken. Iedere ondernemer dient hierin zijn eigen keuzes te maken

Financiële kenmerken

De niche-speler spreekt een bepaalde doelgroep aan en bedient deze doelgroep op alle fronten en met specifieke service

Profielschets 'Niche-speler' (optie 2)

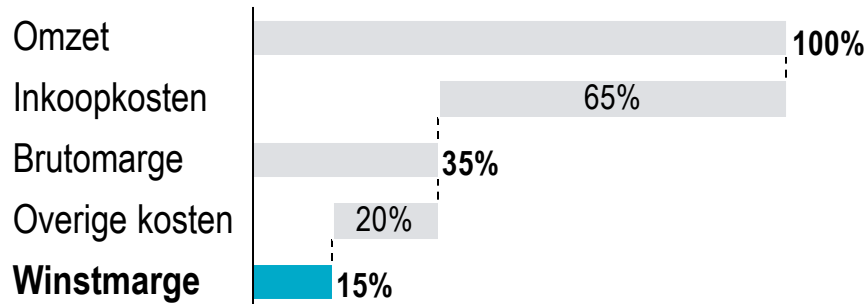
Kenmerken

- > Bediening van specifieke doelgroep op alle fronten; fietsen, onderdelen, kleding, speciale voeding etc.
- > Laten passie voor de fiets blijken d.m.v. nieuwsitems, speciale events, activiteiten open inschrijving etc.
- > Kennis specifieke serviceverlening zoals speciale metingen van fitheid of fysieke assessment.

Impressie supermarktketen 'Marqt' – Biologische artikelen



Niche-speler



Deze P&L is naar verwachting van Roland Berger mogelijk binnen dit businessmodel. De hoogte van het uiteindelijke rendement is natuurlijk afhankelijk van het commerciële beleid (waaronder ook kortingen) en daadwerkelijke kosten, alsmede van overige factoren zoals de plaats en de gevoerde merken. Iedere ondernemer dient hierin zijn eigen keuzes te maken

- > Omzet van EUR 3-5 m
- > Minimaal 30 winkels in Nederland

Financiële kenmerken

De handyman heeft zijn aanbod uitgebreid met andere product-categorieën en verzorgt verkoop, verhuur en onderhoud

Profielschets 'Handyman' (optie 3)

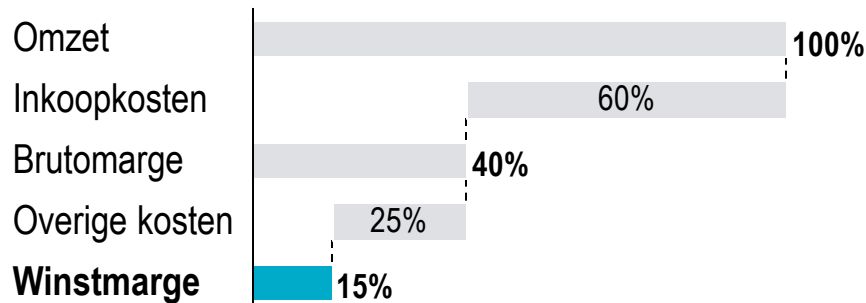
Kenmerken

- > Onderhoud, verkoop en verhuur van (tweedehands) fietsen en aanverwante producten (tuinmachines, quads, hogedrukreinigers, gereedschap)
- > Ligging winkel in landelijke omgeving
- > Verschuiving van alleen B2C naar B2C en B2B, bijvoorbeeld door onderhoudscontracten met bedrijven

Impressie



Handyman



Deze P&L is naar verwachting van Roland Berger mogelijk binnen dit businessmodel. De hoogte van het uiteindelijke rendement is natuurlijk afhankelijk van het commerciële beleid (waaronder ook kortingen) en daadwerkelijke kosten, alsmede van overige factoren zoals de plaats en de gevoerde merken. Iedere ondernemer dient hierin zijn eigen keuzes te maken

- > Omzet van EUR 250-400 k (<25% van fietsen)

Financiële kenmerken

Met een duidelijke strategie kunnen fabrikanten in samenwerking met de nieuwe retail een toekomstbestendig netwerk bewerkstellen

Strategie vaststellen



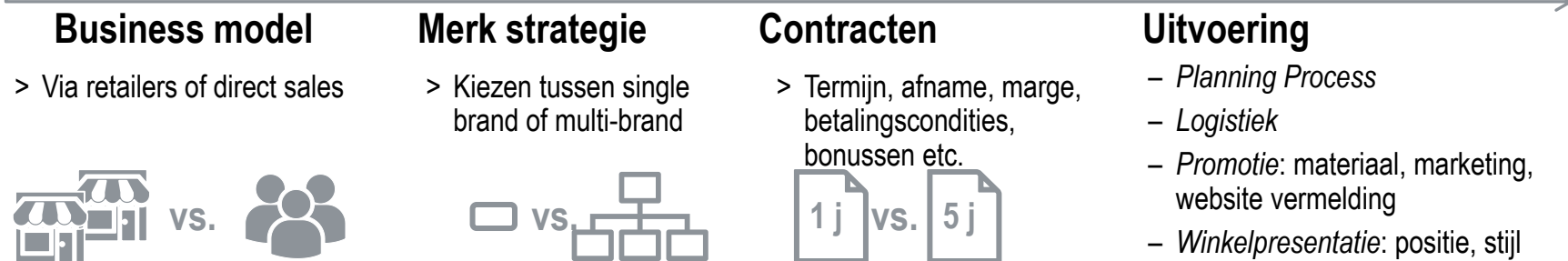
- 1 Collectieve retailers**

A Verkooppunten
B Servicepunten

De combinatie van verkoop-en servicepunten biedt de klant het beste van online en offline ervaring. Deze aantrekkelijkheid geeft de fabrikant de mogelijkheid om bv. langdurige contracten af te sluiten
- 2 Niche-spelers**

Niche speler geven fabrikanten de mogelijkheden om klanten met specifieke eisen en gedrag te benaderen
- 3 Handyman**

De handyman doet wat hij het beste doet, zijn handen gebruiken en is niet afhankelijk van fietsen voor zijn ondernemersloon



De retail neemt het voortouw, daarmee wordt het versterken van de Nederlandse fietsvakhandel mogelijk gemaakt

Overzicht verantwoordelijkheden

	Fietsenretailers	Fabrikanten	Branche
Kennis van de consument 	<ul style="list-style-type: none"> > Proactief klant benadering; klantreis gericht initiëren – Inzet CRM, online data, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Inzamelen van klantendata via dealernetwerk > Beter profileren van consumenten 	<ul style="list-style-type: none"> > Blijven volgen van grote trends om klantwensen en grote veranderingen voor leden in kaart brengen
Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> > Kiezen voor verdienmodel (wat doe je graag? Wat kan je?) > Verkopen vs. fietsen maken 	<ul style="list-style-type: none"> > Strategie vaststellen en deze tevens communiceren en navolgen 	<ul style="list-style-type: none"> > Initiëren van de dialoog over netwerktransitie met fietsproducenten en banken
Netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> > Kiezen voor georganiseerde sanering – of bloedbad door marktwerking 	<ul style="list-style-type: none"> > Duidelijke retail-strategie ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> > Begeleiden van fietsenretailers die willen stoppen
Keten 	<ul style="list-style-type: none"> > Informatie delen met fabrikanten om nauwer bij de vraag aan te sluiten 	<ul style="list-style-type: none"> > Flexibiliseren van de waardeketen door het steunen van alternatieve leveranciers 	<ul style="list-style-type: none"> > Faciliteren van de transitie naar een gezonde fietsvakhandel

Voor alle activiteiten moet rekening gehouden worden met de wet- en regelgeving (in het bijzonder Wet bescherming persoonsgegevens en mededingingsregels)

Roland
Berger

