

Brainport Fiets B.V. (versie d.d. 24 augustus 2012)

Brainport Fiets (BF) B.V. is in 2007 opgericht en heeft zich in de afgelopen 4 jaar ontwikkeld tot de grootste leverancier van elektrische fietsen in Europa. Dit werd mede bereikt doordat het bedrijf zich volledig heeft geconcentreerd op slechts één product. Het bedrijf levert zowel aan grote inkoopketens als ook aan de rijwiel-detailhandel. BF heeft kans gezien zijn marktpositie te bereiken met een beperkt product-programma: drie types herenfietsen en drie types damesfietsen elk in verschillende prijsklassen.

Ten gevolge van toegenomen concurrentie, eerst uit Japan, maar de laatste jaren in toenemende mate ook uit China, is de winstgevendheid van BF sterk onder druk komen staan. Zoals uit onderstaand globale financiële overzicht blijkt is na een aanvankelijke stijging de afgelopen twee jaar de omzet weer teruggelopen. Het management heeft tot op heden nog kunnen voorkomen, dat het personeelsbestand (via gedwongen ontslag) moest worden ingekrompen. Het is echter zonder meer duidelijk, dat doorgaan als de 'business as usual' binnen een paar jaar tot het faillissement van BF zal leiden.

Actoren

Het is bekend dat vele actoren en factoren bij de ontwikkeling van organisaties een rol spelen. De dimensies ruimte (binnen - buiten) en tijd (verleden - heden - toekomst) zijn essentieel bij het beschouwen van organisaties. Voor de eenvoud van de simulatie introduceren we vijf relevante actoren: aandeelhouders, management, ondernemingsraad, klanten en de milieubeweging. Ieder van deze groeperingen heeft haar specifieke belangen, maar deze zijn nog niet bekend bij de andere stakeholders.

Jaarcijfers Brainport Fiets B.V.

	2008	2009	2010	2011
Omzet	€ 3.000.000	€ 3.600.000	€ 3.400.000	€ 2.800.000
Kosten				
- Personeel	€ 1.300.000	€ 1.700.000	€ 2.000.000	€ 1.900.000
- Grondstoffen, machines, gebouwen, rente e.d.	€ 1.600.000	€ 1.300.000	€ 1.100.000	€ 1.000.000
Totaal	€ 2.900.000	€ 3.000.000	€ 3.100.000	€ 2.900.000
Winst / Verlies	€ 100.000	€ 600.000	€ 300.000	€ 100.000
Personeel (gemiddeld)				
- management	2	2	2	2
- administratie	2	2	2	2
- productie	20	26	29	27
- verkoop	10	12	15	15
Totaal	34	42	48	46

Balans per einde jaar (afgelopen 2 jaar)

31-12-2010				31-12-2011			
<u>Bezittingen</u>		<u>Schulden</u>		<u>Bezittingen</u>		<u>Schulden</u>	
Gebouwen	€ 800.000	Eigen Vermogen	€ 1.000.000	Gebouwen	€ 700.000	Eigen Vermogen	€ 900.000
Machines		Schuld	€ 800.000	Machines		Schuld	€ 800.000
Bank	€ 300.000	Crediteuren	€ 200.000	Bank	€ 200.000	Crediteuren	€ 200.000
Voorraden	€ 300.000	Vreemd Vermogen	€ 1.000.000	Voorraden	€ 500.000	Vreemd Vermogen	€ 1.000.000
Debiteuren	€ 600.000			Debiteuren	€ 500.000		
Totaal	€ 2.000.000	Totaal	€ 2.000.000	Totaal	€ 1.900.000	Totaal	€ 1.900.000

Voorzitter Raad van Commissarissen, Jules Ruis.

Opgave

Jij bent lid van één van bovenstaande vijf groeperingen. Jij gaat met jouw team 20 minuten in afzonderlijk beraad uiteen om de ontstane situatie te bespreken. Het eerste kwartier besteed je aan een globale analyse van de situatie en de vraag hoe je de geconstateerde problemen tegemoet gaat treden.

Na jouw vergadering is er een meeting gepland onder leiding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Aan deze vergadering neemt een vertegenwoordiger van jouw team deel. De laatste 5 minuten van jouw teambespreking bereid je je voor op deze algemene vergadering.

Belangen per actor Onderstaande instructies worden aan de 5 groepen kenbaar gemaakt. Elke groep krijgt enkel de informatie over haar eigen groep.

- A. De aandeelhouders (tevens eigenaren van het bedrijf) beginnen te piepen. Zij vinden het Rendement te laag. Rendement is de Winst t.o.v. je Eigen Vermogen. De huisbankier van het bedrijf wordt eveneens onrustig. De liquiditeit van het bedrijf is nog op orde. Liquiditeit geeft aan of je op korte termijn voldoende geld hebt om aan alle verplichtingen te kunnen voldoen zoals het betalen van salarissen. De solvabiliteit van het bedrijf (verhouding tussen Vreemd Vermogen en Eigen Vermogen) stijgt boven 100%.

Het staat je vrij andere voor jou relevante factoren aan de orde te stellen.

- B. Het management van BF wil in een strategische sessie de ontstane situatie met alleen de interne actoren gaan bespreken. Daarbij hanteert zij een aantal strategische instrumenten. De kernvraag is of ook andere producten gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld elektrische fietsen voor Jongeren. Ook de interne cultuur en structuur is een punt van nadere bezinning.

Het staat je vrij andere voor jou relevante factoren aan de orde te stellen.

- C. De ondernemingsraad (vertegenwoordigers van het personeel) heeft kennis genomen van de negatieve ontwikkelingen en beraadt zich in eigen kring over de ontstane situatie. Naast behoud van werkgelegenheid hecht zij veel waarde aan versterking van het innovatieve en lerende vermogen van de organisatie. Een aantal werknemers overweegt om zelfstandig te worden en een eigen bedrijfje te beginnen (zfp-er) voor bepaalde fietsonderdelen.

Het staat je vrij andere voor jou relevante factoren aan de orde te stellen.

- D. Er heeft zich een klantenplatform georganiseerd dat overweegt naar alternatieve producten (zoals scooters en scootmobiels) uit te zien. De belangstelling voor het kopen van Chinese fietsen is stijgende. Zij weten dat ook de leveranciers van grondstoffen zich zorgen maken over het voortbestaan van BF.

Het staat je vrij andere voor jou relevante factoren aan de orde te stellen

- E. Vanuit de milieubeweging is een actie op gang aan het komen die de recycling van oude fietsen door de overheid verplicht wil laten stellen. Bovendien wil de milieubeweging onderzoek naar betere en meer duurzame accu's.

Het staat je vrij andere voor jou relevante factoren aan de orde te stellen.
