

Casus Van Besouw Automobielhandel Groep

Deel 1: Algemene informatie

Bedrijfsprofiel

Van Besouw Automobielhandel Groep is een dynamisch, internationaal georiënteerd bedrijf, dat gebruikte auto's taxeert en inkoop. Van Besouw Automobielhandel koopt alle gangbare merken en modellen personen- en bedrijfswagens in die hoofdzakelijk van de eerste eigenaar zijn en waarvan de onderhoudshistorie aanwezig is. Er wordt rechtstreeks ingekocht bij alle bekende leasemaatschappijen, fleetowners, banken, financieringsmaatschappijen, officiële merken dealers en garagisten. Na een technische controle en inspectie worden de auto's vervolgens weer verkocht en geleverd aan officiële merken dealers en garagisten of geëxporteerd naar andere landen. Van Besouw is een echte groothandelaar die weinig aan particulieren verkoopt. Van Besouw Automobielhandel beschikt o.a. over een in- en verkoopafdeling, een uniek taxatiesysteem via internet, een administratie met een logistieke afdeling voor voorraad en transport en een modern ingerichte werkplaats voor interne werkzaamheden. Het transport wordt uitgevoerd met 3 eigen auto transporttrailers. De grote opslagfaciliteiten bieden ruimte voor de voorraad van ca. 1000 stuks.

Met 23 medewerkers en een afzet van bijna 11.000 auto's per jaar is Van Besouw Automobielhandel de grootste occasion-autogroothandel in Nederland. Het bedrijf is vanuit alle hoeken van Nederland uitstekend bereikbaar. Vanwege de sterke ligging t.o.v. Duitsland en België wordt een uitbreiding naar die markten overwogen. Ook het oostelijke deel van de Europese Unie is een markt waar Van Besouw zich in de nabije toekomst op wil richten. Nu al komen professionele opkopers uit Polen en Tsjechië met enige regelmaat auto's ophalen. Om de doorstroming op de Nederlandse markt te vergroten wordt dit als een positieve ontwikkeling gezien.

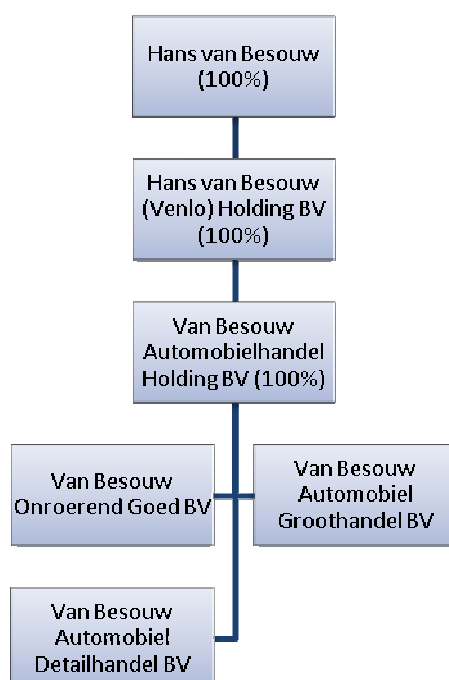
Historie

Hans van Besouw (59 jaar) startte in 1981 met de in- en verkoop van auto's aan de Weselseweg 4 te Venlo. De autogroothandel groeide ontzettend snel en Van Besouw had binnen enkele jaren een grote relatiekring. De beschikbare ruimte was in 2007 te klein. De directe omgeving bood verder geen mogelijkheden tot uitbreiding in verband met de groeiende omzet en de daarmee gepaard gaande grote voorraden.

In 2007 kocht van Besouw grond aan en in 2008 besloot Hans van Besouw een nieuw en efficiënt pand te bouwen met veel grotere opslagmogelijkheden. Locatie Eindhovenseweg 16 te Venlo. Een zeer belangrijke stap voor de verdere groei en ontwikkeling van het bedrijf. Het bestaande pand aan de Weselseweg 4 wordt vanaf die tijd gebruikt als verkooppunt voor tweede hands auto's aan particulieren. De zoon van Hans van Besouw, de inmiddels 25 jarige Karel van Besouw is daar vanaf juli 2009 vestigingsmanager. Na een opleiding aan de IVA te Driebergen is dit voor hem de optimale functie om het vak echt te leren. Autogroothandel Van Besouw Automobielhandel uit Venlo opende 30 juni 2009 officieel het schitterende nieuwbouwcomplex. Op een oppervlakte van 15.000 m² is er ruimte voor meer dan 1.000 personenauto's. Die daar staan te wachten op voornamelijk professionele inkopers. Enkele tientallen auto's gaan richting de Weselseweg 4 voor de verkoop aan particulieren. Dit gaat dan vooral over de wat oudere auto's en de merken met een wat lagere omloopsnelheid. Een soort koopjeshoek onder een andere naam (De Occasion Stunter, handelsnaam van Van Besouw Automobiel detailhandel BV).

Structuur

Hans van Besouw heeft een personal holding die de aandelen bezit in Van Besouw Automobielhandel Holding BV. In de personal holding heeft Hans van Besouw een pensioenvoorziening opgebouwd. De personal holding heeft geen kredietrelatie met de bank. De cijfers die zijn bijgevoegd, zijn de geconsolideerde cijfers van Van Besouw Automobielhandel Holding BV en haar deelnemingen. Er zijn drie 100% deelnemingen: Van Besouw Onroerend Goed BV (alle onroerende bezittingen van de groep), Van Besouw Automobiel Groothandel BV (de activiteiten aan de Eindhovenseweg 16) en Van Besouw Automobiel Detailhandel BV (de activiteiten aan de Weselseweg 4, gericht op particulieren met als handelsnaam De Occasion Stunter). De structuur ziet er als volgt uit:



Management en personeel

Directeur van de Holding is Hans van Besouw. Vanwege privé-investeringen in Spanje is hij nog maar weinig in Nederland. De dagelijkse leiding ligt voor wat betreft de groothandelsactiviteiten bij Sjef Hendriks, vestigingsmanager Eindhovenseweg 16 en voor de retail-activiteiten aan de Weselseweg 4 bij Karel van Besouw. Sjef Hendriks heeft een chef werkplaats en een verkoopleider in zijn managementteam. Met zijn drieën geven zij leiding aan 17 mensen.

In het team van Karel van Besouw zit een verkoper en een monteur. Indien nodig kan Karel van Besouw mensen inlenen bij Sjef Hendriks. Naast het totale personeelsbestand van 23 mensen zijn er gemiddeld 5 stagairs in het bedrijf werkzaam. Er is een goede samenwerking met de ROC's uit de omgeving.

Missie

Van Besouw Automobielhandel Groep wil een toonaangevende en succesvolle occasion-groothandelaar zijn. Om te beginnen in Nederland en in de nabije toekomst in de rest van de Europa. Succesvol betekent duurzame groei, winstgevend zijn en continuïteit. Van Besouw wil zich onderscheiden in de markt door snelle levering, nakomen van afspraken, kwaliteit van de geleverde occasions en een assortiment, waarbij aan vrijwel iedere vraag kan worden voldaan. Van Besouw is een goede werkgever, die garantie biedt voor een goede werksfeer en uitdagende doelen stelt voor ambitieuze personeelsleden. Daarbij is Van Besouw tevens een goede opleidingspartner voor de automobielbranche.

Visie

Van Besouw Automobielhandel Groep wil in 2018 maandelijks 3000 occasions verkopen. De winstgevendheid moet zijn opgelopen tot 1,5% van de omzet. Dit moet worden gerealiseerd door in Nederland 5% per jaar te groeien. De overige groei moet uit het buitenland vandaan komen. De winstgroei wordt gerealiseerd door kosteneffectiviteit als gevolg van een betere bezettingsgraad van de capaciteit, minder handling per auto en het direct de juiste handelingen per auto verrichten. Ook de relatie met de toeleverende bedrijven moet zorgen voor een efficiëntere doorlevering aan de klanten.



Deel 2:

Informatie uit het vraaggesprek met de Relatiemanager van ARA-Bank met Hans van Besouw en Sjef Hendriks (vestigingsmanager Eindhovenseweg 16) (3 maart 2010)

Met een omzet van 95 miljoen euro en een afzet van bijna 10.700 auto's is 2009 voor Hans Van Besouw en zijn team een zeer winstgevend jaar, hoewel de marge wel iets onder druk kwam te staan. Als gevolg van de minder florissante economische omstandigheden; zeker in autoland. Daar waar de verkoop van nieuwe auto's instortte is de vraag naar tweedehands auto's stabiel gebleven. 'Maar omdat we meer volume konden draaien hebben we de winstgevendheid redelijk op niveau gehouden', aldus Hans van Besouw. (Na 5 minuten gaat Hans van Besouw weg om het vliegtuig naar Spanje te halen. Hij is bezig met een grote investering in een golfresort.)

Hoe kijken ze in Venlo naar het nieuwe jaar? "Voor 2010 zijn we absoluut optimistisch gestemd", stelt Sjef Hendriks, de operationele rechterhand van Hans Van Besouw. "We zijn een winstgevend groothandelsbedrijf en hebben een goede naam. We zullen de komende jaren meer werk maken van het stimuleren van de occasionverkoop bij merkdealers. Want autobedrijven zullen hun occasionbeleid aan dienen te scherpen, is onze stelling. We verwachten dat we mede daarom qua volume nog best verder kunnen groeien. Overigens kijken wij wat langer vooruit dan alleen 2010. Onze investering is gericht op de lange termijn en daarom proberen we vooruit te kijken met de blik op 2011-2018. Onze bindingen met potentiële en bestaande klanten willen we verder versterken, kennis van andere marktsegmenten opdoen en de inkooprelaties verder uitbouwen."



Alle auto's bij Van Besouw Automobiel Groothandel BV zijn relatief jong en in de werkplaats - met drie monteurs - worden auto's na binnenkomst grondig gecontroleerd. Bij de Van Besouw Groep zijn 23 medewerkers actief, waarvan er zeven het afgelopen jaar in dienst kwamen, want Van Besouw zit in een sterke groeifase. Jaarlijks zijn er ook minimaal 5 stagairs in huis. Daarvan wordt gemiddeld 80% ook in dienst genomen. In 2007 lag de afzet op zo'n 6.500 auto's, in 2008 kwam de 10.000-grens in zicht en dit jaar werden er al bijna 11.000 auto's verkocht

Kansen: Er worden gemiddeld per dag zo'n vijftig auto's verkocht. De voorraad waaruit kan worden gekozen ligt meestal rond de 700 tot 750 stuks, maar in piekperioden kan dat oplopen naar 1.000 stuks. "Wij zijn inkopers en kunnen snel beslissen om een leuke partij in te kopen. De belangrijkste aanvoer wordt via leasemaatschappijen en fleetowners aangekocht. Maar overtollige dealervoorraden en auto's uit faillissementen vullen de handelsvoorraad eveneens." Daar is vooral dit laatste jaar behoorlijk van geprofiteerd. Van de omzet wordt iets meer dan 90 procent gerealiseerd door de verkoop aan merkdealers, handelaren en universele autobedrijven. De rest wordt afgezet naar het buitenland en een paar procent vindt via internet zijn weg naar de particulier. Wat dat laatste betreft gaat het dan voornamelijk om personenauto's die langer staan dan zestig dagen en waar de professionele kopers geen brood in zien. Door de mogelijkheden van De Occasion Stunter, waar Karel van Besouw vestigingsmanager is, nemen de mogelijkheden voor de verkoop aan particulieren behoorlijk toe. Ook hier gaat het om de verkoop van winkeldochters. "We willen niet dat onze vaste relaties concurrentie gaan ondervinden van ons eigen retailbedrijf." "Al komt het natuurlijk voor dat Karel van Besouw een klant aan de balie heeft

die een model zoekt dat bij ons klaar staat." "Maar de doelstelling voor De Occasion Stunter is het wegwerken van auto's die al twee maanden op ons terrein hebben gestaan." Waar zien jullie momenteel de groei aan de klantenkant? , vraagt de relatiemanager. "Voor de langere termijn zien we de export wel groeien. In Nederland zien we momenteel een kleine maar interessante verschuiving optreden. Kleinere merkdealers en al wat langer de universele autobedrijven worden alerter op de mogelijkheden van het via de handel bij- en inkopen van jonge gebruikte auto's. Doordat de megadealers en dealergroepen een steeds onpersoonlijkere klantenbenadering tentoon spreiden, komen er kansen voor het kleinere, meer op de klant gerichte autobedrijf", legt Sjef Hendriks uit. "Steeds meer consumenten zoeken een auto met de kop eraf. Die staat bij ons op het terrein!"

Relatie met het dealerkanaal: Het is duidelijk dat het dealerkanaal zwaar onder druk staat. De relatiemanager: 'Hoe zien jullie de toekomst van de merkdealer'? Hendriks: "De verkoop van nieuwe personenauto's zal de komende paar jaar nog meer dan nu al het geval is worden gestuurd door bonusacties en bonusregelingen. Na de dramatische terugval van meer dan 20% in de verkoop van nieuwe auto's zien we nu wel een lichte verbetering. Maar fabrikanten vergroten hun concurrentie steeds meer, en slanken te weinig af wat de productiecapaciteit betreft. Er blijft een enorme druk op het realiseren van volumes staan. Dit legt een enorme druk op de merkdealers en die zullen mede ten gevolge van deze strategie de marges op de nieuw verkoop verder zien afnemen. Als daarbij ook de leasemaatschappijen hun marktaandeel vergroten zullen dealers andere bronnen voor de brutomarge moeten gaan aanboren. Die hebben ze overigens in huis en dat weten ze ook wel, maar ze maken er te weinig gebruik van." Welke zijn dat dan? "Dat is een strategische combinatie van de occasionverkoop (wordt die dan een concurrent van Van Besouw?) en de werkplaatsactiviteiten. Dealers zullen extra omzet- en winstmogelijkheden krijgen als ze alerter op deze twee-eenheid worden. Je moet de occasionverkoop als een tweede en derde merk in je showroom zien met een sterke koppeling van de klant aan de eigen werkplaats. Dealers zullen zich in ieder geval meer multimerk gericht op dienen te stellen en daar helpt een actieve occasionverkoop van jonge auto's bij. Daar ben ik van overtuigd", zegt een gedreven Sjef Hendriks. Door zijn jarenlange ervaring bij Van Besouw is hij uitgegroeid tot een kenner van de branche.

Internet: Onlangs lanceerde Van Besouw een geheel vernieuwde website. Deze is te bekijken door particuliere consumenten, maar die hebben geen prijsinformatie. Hendriks: "De prijsinformatie is via een speciale login alleen op te vragen door de geregistreerde handelspartners, de handelaren en autobedrijven. Internet is voor ons erg belangrijk geworden en wij schatten in dat de website op termijn een nog veel belangrijkere rol zal spelen. We zijn nu in drie talen te raadplegen, maar dat zullen er over enige tijd vijftien zijn. We zien vooral kansen in de verkoop aan de Oost-Europese landen. Belastingen die betrekking hebben op de import van occasions in bijvoorbeeld de Oekraïne zullen minder streng worden en dat zal een inkoopbeweging op gang brengen." En de invloed van internet op de handel in Nederland, hoe groot is die? "Ten eerste verwacht ik dat de prijzen die consumenten en handelaren via internet communiceren een dalend effect op de showroomprijzen zullen krijgen. Dat betekent dat het autobedrijf, zeker de merkdealer, nog alerter op zijn occasionbusiness moet zijn. Een echte occasionspecialist moet vooral de ontwikkelingen in de markt volgen, trends herkennen en dan met z'n inkoop- en verkoopkennis op de wensen van de klanten inspelen. Slim bijkopen en in opdracht van de klant op zoek gaan naar dat ene speciale model, daar speelt internet een grote rol, nationaal en zeker ook internationaal. Een rol die overigens nog veel meer invloed op de occasionhandel zal hebben dan we nu nog kunnen voorzien", besluit Sjef Hendriks.

Deel 3: Uit de Volkskrant van 4 januari 2010:

UTRECHT - Nederlandse autodealers hebben vorig jaar in 2009 22,5 procent minder nieuwe auto's verkocht dan het jaar daarvoor, het slechtste resultaat in veertig jaar. Naast het lagere verkoopaantal werden de dealers nog met een andere tegenvaller geconfronteerd: consumenten kozen in 2009 vooral voor kleine, zuinige en goedkope auto's, waar een zeer lage winstmarge op zit. 'Dit is een structureel probleem voor de branche. We zien hierin namelijk de komende jaren geen verandering optreden. De trend blijft klein en zuinig', zegt Hans Bresser, manager Autodealers van de Bovag.

10.000 euro: In de top-10 meest verkochte auto's behoren er zeven tot de zogenoemde A- en B-segmenten, respectievelijk ook wel 'boodschappenwagentjes' en 'stadsautootjes' genoemd. Op dit soort auto's van rond de 10.000 euro verdient een dealer gemiddeld 500 euro netto.

'Voor het milieu zijn deze auto's winst. Voor dealers betekent het echter een flinke omzetsdaling, er wordt bijna niets op verdiend. We moeten als branche dan ook op zoek naar een nieuw verdienmodel. We laten hier momenteel door een extern bureau een onderzoek naar verrichten', aldus Bresser. Tot overmaat van ramp voor de dealers wordt juist in het segment van kleine auto's met prijzen gestunt, zegt Clem Dickmann, directeur van researchbureau Amaucom. 'Het is nog het enige segment waar marktgroei te behalen is. Daar wordt flink om gevochten', aldus Dickmann. Die prijzenslag is niet terug te vinden in de prijslijsten van de auto-importeurs, zegt Dickmann. 'De officiële vraagprijs is niet gedaald, zelfs een beetje gestegen. Maar er vindt wel degelijk een forse prijzenslag plaats in de vorm van allerlei kortingsacties. Een nieuw model kost nu bijna even veel als een jong gebruikt exemplaar', aldus Dickmann. Uit de daling van 22,5 procent blijkt dat de Nationale Sloopregeling verkopers van nieuwe auto's ook weinig voordeel bracht. Dit in tegenstelling tot landen als Frankrijk en Duitsland, waar de sloopregelingen in 2009 juist voor verkooprecords zorgden. Zo kochten de Fransen 10 procent meer nieuwe auto's dan in 2008. In Duitsland steeg de verkoop de eerste elf maanden van 2009 met ruim 25 procent. De Bovag, die de regeling samen met het ministerie van VROM bedacht, wil niet van een mislukking spreken. 'We weten niet hoe de cijfers eruit hadden gezien zonder de sloopregeling. Bovendien bestaat het gevaar dat landen die nu heel erg pieken, straks in een diep dal raken omdat iedereen al een nieuwe auto heeft. Maar als ik eerlijk ben, had ik liever een situatie zoals in Duitsland gezien', zegt Bresser van de Bovag.

Occasions: Tot nu toe hebben 50 duizend automobilisten hun oude auto ingeruild voor een nieuwer exemplaar, zij ontvingen daarvoor maximaal 1.000 euro premie. Ook occasions met een bouwjaar vanaf 2001 vallen onder de regeling. Voor de occasionhandel was de sloopregeling wel profijtelijk. De verkoop van occasions is vorig jaar nagenoeg niet gedaald en ligt op ongeveer op 900 duizend exemplaren. Voor 2010 verwachten Bovag en Rai een stabilisering van de markt. Aumacom voorspelt een minieme groei naar 400 duizend exemplaren. Het langjarige gemiddelde ligt voor ons land op een niveau van een half miljoen nieuwe auto's per jaar. In het topjaar 1999 werden 611 duizend nieuwe auto's verkocht. In 2009 gingen 142 autobedrijven failliet. 'We hadden erger verwacht. Maar doordat de werkplaatsen genoeg werk hadden en ook de verkoop van occasions op peil bleef, is erger voorkomen', zegt Bresser.





Geschematiseerde geconsolideerde cijfers van Van Besouw Automobielhandel Groep:

Cliënt: Van Besouw Automobielhandel Groep

Activa	definitief	Definitief	definitief	Passiva	definitief	definitief	definitief
	31-12-2007	31-12-2008	31-12-2009		31-12-2007	31-12-2008	31-12-2009
Immateriële vaste activa	0	0	0	Eigen vermogen	5.525	6.484	6.172
Materiële vaste activa	1.143	2.643	3.924	Anterogestelde leningen	0	0	0
Financiële activa	0	0	0	Totaal groepsvermogen	5.525	6.484	6.172
Totale vaste activa	1.143	2.643	3.924	Voorzieningen	262	228	259
					0	0	0
				Totaal lang vreemd vermogen	2.054	1.862	3.565
					2.316	2.090	3.824
Voorraden	3.833	4.690	5.832				
Debiteuren	3.870	5.209	5.945	Crediteuren	244	274	897
Overige vlottende activa	1.010	166	299	Kortlopende schulden (bank)	1.374	1.366	4.495
Liquide middelen	122	270	28	Overige vlottende passiva	519	2.764	640
Totale vlottende activa	8.835	10.335	12.104	Totale vlottende passiva	2.137	4.404	6.032
Totale activa	9.978	12.978	16.028	Totale passiva	9.978	12.978	16.028
				Werkkapitaal (voorr+deb-cred)	7.459	9.625	10.880
				Mutatie werkkapitaal		2.166	1.255
				Mutatie werkkapitaal (%)		29%	13%

Bedr. in: Thousands
Originele valuta: EUR

**Cliënt: Van Besouw
Automobielhandel Groep**

Resultatenrekening	definitief 31-12- 2007	definitief 31-12- 2008	definitief 31-12- 2009
Omzet	63.632	75.372	95.364
Kostprijs van de omzet	-60.942	-71.624	-91.220
Brutowinstmarge	2.690	3.748	4.144
%	4,23%	4,97%	4,35%
Personeelskosten	-1.300	-1.512	-1.722
Overige kosten	-489	-630	-721
EBITDA	901	1.606	1.701
Afschrijvingen	-47	-64	-132
EBIT	854	1.542	1.569
Deelnemingen	0	0	0
Interest	-157	-270	-453
Overige financiële inkomsten	6	0	0
Buitengewone baten/lasten	0	0	0
Belastingen	-235	-373	-285
Minderheidsbelang	0	0	0
Nettoresultaat	468	899	831

Bedr. in: Thousands
Originele valuta: EUR

Toelichting op de cijfers:

Materiële vaste activa:

De vaste activa worden gewaardeerd tegen aanschafwaarde onder aftrek van afschrijvingen. De huidige WOZ-waarde (31-12-2009) van het onroerend goed aan de Weselseweg 4 is 314.000 euro en aan de Eindhovenseweg 15 ligt de WOZ-waarde op 3,1 miljoen euro.

Ontwikkeling van de boekwaarde van de materiële vaste activa:

1-1-2007	Pand Weselseweg 4	259.000
	Inventaris	<u>112.000</u>
Totaal 1-1-2007		<u>371.000</u>
	Afschrijvingen gedurende 2007	47.000
	Investerings gedurende 2007 (grondaankoop)	819.000
31-12-2007	Pand Weselseweg 4	249.000
	Grond Eindhovenseweg 16	819.000
	Inventaris Weselseweg 4	<u>75.000</u>
Totaal 31-12-2007/1-1-2008		<u>1.143.000</u>
	Afschrijvingen gedurende 2008	64.000
	Investerings gedurende 2008:	
	Bouw Eindhovenseweg 16 (in aanbouw)	1.564.000
31-12-2008	Pand Weselseweg 4	239.000
	Grond Eindhovenseweg 16	819.000
	Aanbouw Eindhovenseweg 16	1.564.000
	Inventaris Weselseweg 4	<u>21.000</u>
Totaal 31-12-2008/1-1-2009		<u>2.643.000</u>
	Afschrijvingen gedurende 2009	132.000
	Investerings gedurende 2009:	
	Bouw Eindhovenseweg 16 (gereed)	911.000
	Inventaris Eindhovenseweg 16	422.000
	Inventaris Weselseweg 4	80.000
31-12-2009	Pand Weselseweg 4	229.000
	Pand Eindhovenseweg 16	3.268.000
	Inventaris Eindhovenseweg 16	353.000
	Inventaris Weselseweg 4	<u>74.000</u>
Totaal 31-12-2009/1-1-2010		<u>3.924.000</u>

Waardering voorraad:

Waardering is volgens de historische uitgaafprijs. Objecten per kenteken en aankoopprijs geregistreerd.

Totale Voorraadwaarde per 31-12-2007: 3.833.000 euro

Per 31-12-2007 waren er 412 auto's in voorraad (gemiddelde waarde 9.303 euro)

Waarde tot 10.000 euro	198 stuks(gemiddelde waarde 5.109 euro)
Waarde tot 20.000 euro	177 stuks(gemiddelde waarde 11.236 euro)
Waarde boven de 20.000 euro	37 stuks(gemiddelde waarde 22.504 euro)

Leeftijdsanalyse (kenteken)

Leeftijd < 1 jaar	8 stuks
Leeftijd > 1 jaar < 2 jaar	188 stuks
Leeftijd > 2 jaar < 3 jaar	202 stuks
Leeftijd > 3 jaar	14 stuks

Ouderdomsanalyse (voorraaddagen)

Voorraadtermijn:

< 10 dagen	146 stuks
>10 dagen<20 dagen	156 stuks
>20 dagen<30 dagen	39 stuks
>30 dagen<45 dagen	33 stuks
>45 dagen<60 dagen	12 stuks
>60 dagen	26 stuks

Totale Voorraadwaarde per 31-12-2008: 4.690.000 euro

Per 31-12-2008 waren er 510 auto's in voorraad (gemiddelde waarde 9.196 euro)

Waarde tot 10.000 euro	296 stuks(gemiddelde waarde 6.431 euro)
Waarde tot 20.000 euro	184 stuks(gemiddelde waarde 11.511 euro)
Waarde boven de 20.000 euro	30 stuks(gemiddelde waarde 22.280 euro)

Leeftijdsanalyse (kenteken)

Leeftijd < 1 jaar	4 stuks
Leeftijd > 1 jaar < 2 jaar	302 stuks
Leeftijd > 2 jaar < 3 jaar	111 stuks
Leeftijd > 3 jaar	93 stuks

Ouderdomsanalyse (voorraaddagen)

Voorraadtermijn:

< 10 dagen	158 stuks
>10 dagen<20 dagen	171 stuks
>20 dagen<30 dagen	19 stuks
>30 dagen<45 dagen	53 stuks
>45 dagen<60 dagen	12 stuks
>60 dagen	97 stuks

Totale Voorraadwaarde per 31-12-2009: 5.832.000 euro

Per 31-12-2009 waren er 616 auto's in voorraad (gemiddelde waarde 9.468 euro)

Waarde tot 10.000 euro	317 stuks(gemiddelde waarde 4.877 euro)
Waarde tot 20.000 euro	251 stuks(gemiddelde waarde 13.036 euro)
Waarde boven de 20.000 euro	48 stuks(gemiddelde waarde 21.124 euro)

Leeftijdsanalyse (kenteken)

Leeftijd < 1 jaar	22 stuks
Leeftijd > 1 jaar < 2 jaar	245 stuks
Leeftijd > 2 jaar < 3 jaar	301 stuks
Leeftijd > 3 jaar	48 stuks

Ouderdomsanalyse (voorraaddagen)

Voorraadtermijn:

< 10 dagen	270 stuks
>10 dagen<20 dagen	199 stuks
>20 dagen<30 dagen	12 stuks
>30 dagen<45 dagen	13 stuks
>45 dagen<60 dagen	29 stuks
>60 dagen	93 stuks

Waardering Handelsdebiteuren:

Handelsdebiteuren zijn gewaardeerd tegen factuurprijs inclusief BTW. Er is een voorziening voor dubieuze debiteuren getroffen van 2% van de uitstaande debiteuren.

Uitstaande debiteuren: 31-12-2009 Gefactureerde waarde	Euro 6.066.326,-
Voorziening dub.deb.	Euro 121.326,-
Netto waarde	Euro 5.945.000,-

De gerealiseerde afboeking dubieuze debiteuren vindt rechtstreeks via de winst en verliesrekening plaats. In 2009 is er in werkelijkheid voor 145.000 euro aan oninbare debiteuren afgeboekt. Voor 2010 wordt een vergelijkbare schadepost verwacht.

Leeftijdsanalyse:

Totale waarde handelsdebiteuren	6.066.326,-
< 10 dagen	2.342.102 (255 facturen/97 relaties)
>10 dagen<20 dagen	1.967.021 (211 facturen/59 relaties)
>20 dagen<30 dagen	811.100 (77 facturen/12 relaties)
>30 dagen<45 dagen	422.987 (31 facturen/3 relaties)
>45 dagen<60 dagen	298.008 (12 facturen/2 relaties)
>60 dagen	<u>225.108 (28 facturen/6 relaties)</u> 6.066.326,-

De betalingsconditie is 8 dagen.

Overige vlottende activa:

Onder de overige vlottende activa (31-12-2009) zit een Rekening courantverhouding met Hans van Besouw van 212.000 euro. De rest betreft overlopende activa in de vorm van vooruitbetaalde kosten (verzekeringspremies, borgsommen en personele uitgaven (voorschotten)).

Vorzieningen:

Vorzieningen zijn getroffen voor claims als gevolg voor gebreken aan verkochte auto's. Eventuele meerkosten komen direct ten laste van het resultaat. In 2009 is er totaal voor 278.000 euro door relaties geclaimd.

Langlopende schulden:

Bij de ARA-Bank zijn een drietal langlopende leningen afgesloten.

Een lening van 2.000.000 euro is verstrekt in 2009 met een aflossing van 100.000 euro per jaar te beginnen op 01-06-2010.

Overige langlopende leningen zijn in 2007 en 2008 verstrekt. Daarop wordt gezamenlijk jaarlijks 297.000 euro afgelost

Kortlopende schulden:

Onder de kortlopende schulden zit een Rekening Courantfaciliteit van 9 miljoen euro.

Op 31-12-2009 is daarvan euro 4.098.000 gebruikt. Het voltrekken van de rekening courantfaciliteit gebeurt gedurende 70% van het jaar. De rest van de kortlopende bancaire schulden bestaan uit aflossingen op de langlopende schulden die in 2010 zullen plaats vinden (397.000 euro). Onder de overige vlottende passiva zitten

verplichtingen naar het personeel, vakantiedagen en vakantiegeld. Daarnaast fiscale verplichtingen, sociale lasten, dividend en investeringscrediteuren (op 31-12-2008 stond er voor 1.500.000 aan investeringscrediteuren open die in 2009 betaald zijn).

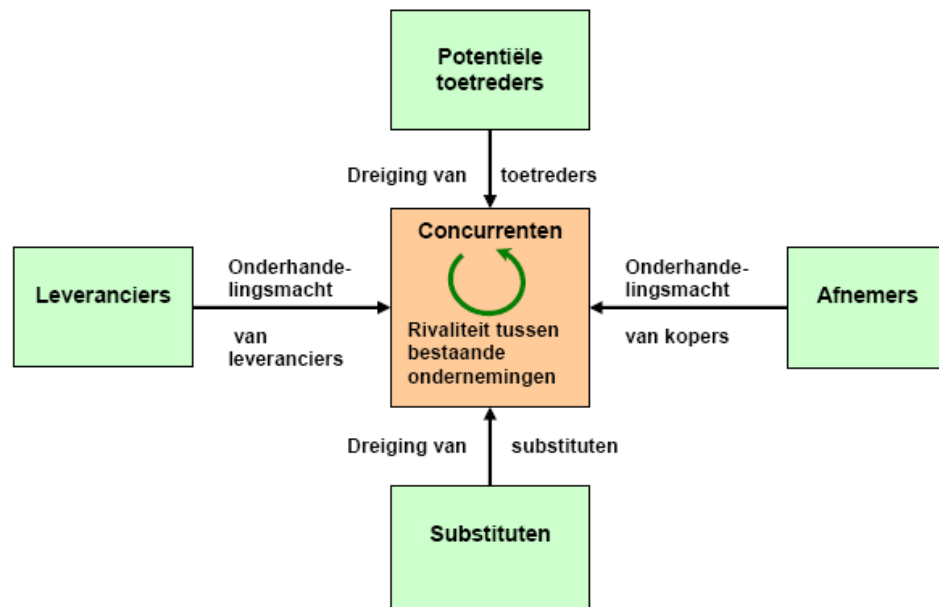
Personeelskosten:

In de personeelskosten zit een managementfee van 535.000 euro die is uitgekeerd aan Hans van Besouw (Venlo) Holding BV. Dit is inclusief een vergoeding voor de opbouw van het pensioen van de directeur-grotaandeelhouder.



Opdrachten

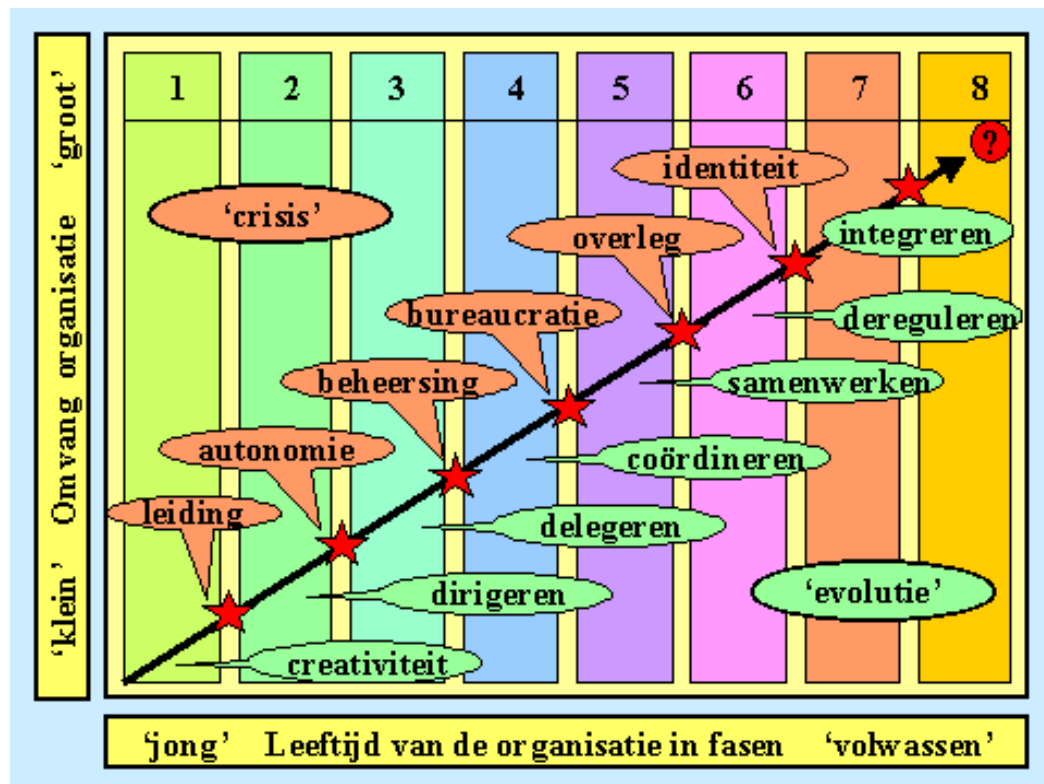
- 1) Maak een SWOT-analyse, een confrontatiematrix en leidt daaruit de value-drivers en value-blockers af. Beoordeel de strategie.
- 2) Bepaal met het vijf-krachtenmodel van Michael Porter de concurrentiekracht van Besouw.



- 3) Volgens de groeistrategieën van prof. Igor Ansof zijn er vier groeimogelijkheden. Welke past van Besouw toe in zijn bedrijf? En welke consequenties heeft dat voor de bedrijfsvoering?

		Product	
		Bestaand	Nieuw
Markt	Bestaand	Marktpenetratie Marktaandeel vergroting	Productontwikkeling
	Nieuw	Marktontwikkeling	Diversificatie

4) Zie hieronder het groeimodel van Greiner:



In welke fase van het groeimodel van Greiner zit Van Besouw? En welke consequenties heeft dit voor het management, informatievoorziening, etc.

- 5) Hoe beoordeel je de Rentedekking, betalingscapaciteit en het weerstandsvermogen van deze onderneming? Denk daarbij ook aan de momentopname van de balans.
- 6) Maak een rendementsanalyse volgens het Dupont-model. Beoordeel het bedrijfsrendement.
- 7) Maak een kasstroomoverzicht volgens de indirecte methode. Beoordeel de cashflowontwikkeling.
- 8) Beoordeel de voorraadtermijn, de debiteurentermijn en de crediteurentermijn. Hoe beoordeelt u met behulp van deze werkkapitaaldagen de liquiditeit van de onderneming?
- 9) Welke werkkapitaaloplossingen kunt u adviseren om de organisatie meer rendabel te maken en de operationele cashflow te optimaliseren?
- 10) Welke bancaire oplossingen kunt u adviseren om de genoemde risico's te mitigeren?