



Ruimte geven aan mensen

KRUITBOSCH

De broers Chris (42) en Wilco (55) en neef Martin (44). Wilco gaat over Cortina, neef Martin runt de logistiek en Chris is algemeen directeur.



Ons portfolio werd zo divers dat we heel druk werden met overleggen.

Kruitbosch begon als groothandel in fietsonderdelen. Dat is nog steeds een belangrijke bedrijfsactiviteit, maar met Cortina en Alpina exploiteert het familiebedrijf uit Zwolle inmiddels ook twee eigen fietsmerken. Vanwege de forse groei verruilde de familie de traditionele leidende rol voor een structuur met zelfsturende teams.

Het scheelde maar weinig of Chris Kruitbosch (42), algemeen directeur van fietsgroothandel en -fabrikant Kruitbosch Zwolle, had nooit in het familiebedrijf gewerkt. Weliswaar hielp hij vanaf zijn dertiende in de schoolvakanties mee, maar hij moest vooral gaan doen wat hij leuk vond, zei zijn vader. Chris ging studeren en daarna aan de slag bij een accountantsbureau. "Eenmaal aan het werk kwam ik er al vrij snel achter dat dat niets voor mij was", lacht hij achteraf. "Dus toen mijn broer me vroeg om de net vertrokken boekhouder te vervangen, wilde ik dat wel. Ik dacht: dat doe ik een paar jaar. Maar na 21 jaar zit ik er nog steeds."

Zelf fietsen ontwerpen

Sinds Chris in de zaak kwam, is er veel veranderd. Naast de groothandel in fietsonderdelen ging het bedrijf ook zelf fietsen ontwerpen die het laat produceren in Tsjechië. Eerst de kinderfietsen van het merk Alpina, waarbij de K3-fiets uit 2003 de grote commerciële doorbraak betekende. Daarna kwamen de hippe Cortina-stadsfietsen, erg populair onder scholieren die weleens iets anders wilden dan een zwarte omafiets van de bouwmarkt. "Daarin waren we uniek; we waren de eersten die echt iets speciaal deden voor die



doelgroep”, aldus Kruitbosch. In 2012 kwam er ook een e-bike-variant van Cortina en sinds kort levert het bedrijf ook elektrische deelfietsen aan bedrijven en consumenten in samenwerking met de e-bike-to-go.

We zijn niet van het besluiten nemen aan de keukentafel.

Naast het opstarten van al die nieuwe activiteiten fuseerde Kruitbosch Zwolle in 2008 met Kruitbosch Hoozevee, een tak die onder neef Egbert in 1986 was verzelfstandigd en zich op het noorden van Nederland had gericht. “We zagen dat we schaalgrootte nodig hadden”, aldus Chris Kruitbosch. Het nieuwe Kruitbosch verdubbelde door de fusie in een keer van 40 naar 80 medewerkers. Daarnaast kwam er vanwege alle nieuwe activiteiten ook een ander soort medewerkers binnen, zoals marketeers, stylisten en ontwerpers. Oude structuren voldeden niet meer. Kruitbosch: “We groeiden zo hard, en ons portfolio werd zo divers dat we heel druk werden met overleggen. Uitgerkend datgene wat altijd onze kracht was geweest – het nemen van snelle besluiten – lukte niet meer.”

Om die vroegere slagvaardigheid terug te krijgen, richtte Kruitbosch het bedrijf in met drie commerciële teams. Die teams zijn grotendeels zelfsturend en georganiseerd rond één type product. “Iemand die een hippe modieuze stadsfiets zoekt, is een heel ander soort consument dan de sportfietser die duizenden euro’s aan zijn fiets uitgeeft”, weet Kruitbosch. “De eerste wil een fiets in een kleur volgens de laatste trends, de tweede wil weten hoeveel gram zijn zadel weegt. We hebben het nu zo ingedeeld dat de mensen van de verschillende teams de taal spreken van die specifieke consument of dealer.”

Rol van de familie

De veranderingen in het bedrijf hadden ook gevolgen voor de rol van de familie. “Toen ik er net was, hadden we één managementteamlid van buiten de familie. Die ging de kamer uit als we het over de salarissen gingen hebben”, vertelt Kruitbosch. Dat moest anders, besloten de mannen van de derde generatie, de broers Chris en Wilco (55) en neef Martin (44) (Egbert was na de fusie uitgestapt). Ze bleven alle drie aandeelhouder, “maar verder ging iedereen doen waar zijn ambitie en kwaliteiten lagen.” Anno 2019 werken ze nog steeds alle drie in het bedrijf:

Wilco gaat over Cortina, neef Martin runt de logistiek en Chris is algemeen directeur – het enige directielid van de drie. Dat werkt goed. “We waren toch al nooit zo van het nemen van besluiten aan de keukentafel. Ik zeg niet dat het fout is als je als familie je bedrijf zo runt, maar het past niet bij ons. Bovendien vonden we dat we ook ruimte moesten geven aan de mensen die hier werken. Die vinden het ook fijn als ze het verschil kunnen maken en niet alles voor ze wordt besloten.”

Familiegevoel

Is er nog sprake van familiegevoel bij het bedrijf? Of is Kruitbosch een gewoon bedrijf dat toevallig in handen is van een familie? “Ik weet niet of het iets typisch van een familiebedrijf is, maar wij zitten er wel voor de lange termijn in. We willen voor onze klanten, zeker ook de fietswinkels een betrouwbare partner zijn. Iedereen in de keten moet een goede boterham kunnen verdienen. Regels zijn goed, maar het begint bij vertrouwen”, aldus Kruitbosch. “Als je kijkt naar het personeel, dan is het hier ook niet zo dat we zeggen: ‘Nou, op die afdeling moeten er drie fte’s uit’. We zien er nog altijd wel de gezichten bij. Dat maakt het toch wel anders. Aan de andere kant is het ook niet zo dat ik ieder van de 200 medewerkers

Bij innovatie iedere werknemer betrekken

“Het besef dat innovatie binnen de onderneming niet alleen vanuit de familie kan komen, is hier duidelijk aanwezig. Dat is heel belangrijk: als familiebedrijf daadwerkelijk geloven dat je iedere medewerker nodig hebt om verder te komen. Het werken in teams en de School of Kruitbosch zijn daar mooie voorbeelden van. Deze aanpak heeft bovendien aantoonbaar tot resultaten geleid. Ook voor andere familiebedrijven zou dat een eyeopener kunnen zijn.”



bij naam ken”, zegt Kruitbosch, die er opgelucht aan toevoegt dat hij nog nooit op grote schaal mensen heeft hoeven ontslaan – zelfs niet tijdens de crisis.

Personeelsverloop

Uit recent BDO-onderzoek onder familiebedrijven blijkt dat werknemers van familiebedrijven veel loyaler zijn aan hun werkgever dan medewerkers van andere bedrijven, en dat ze doorgaans langer blijven. Is dat bij Kruitbosch ook het geval? Kruitbosch: “Vroeger zeker. Binnenkort gaat iemand met pensioen die 50 jaar bij dit bedrijf heeft gewerkt. Hij zei zelf al: ‘Dat record, dat pakt niemand mij ooit meer af.’ Dat denk ik ook. De vanzelfsprekendheid dat je je hele leven bij één bedrijf werkt, is weg. Ik denk ook niet dat het heel erg is. Maar over het algemeen hebben we geen groot verloop.” Veel problemen om mensen te werven als medewerkers vertrekken, heeft het bedrijf niet. “Een manager e-bikes met de juiste technische achtergrond, ja, dat is lastig”, erkent Kruitbosch. “Daarvan zijn er hoogstens 50 in Nederland. Maar verder kunnen we altijd mensen vinden. Dat ligt ook wel aan het product: fietsen zijn populair, er zijn veel enthousiastelingen. Vroeger ging je ‘de fietsen in’ als je in de *automotive* geen baan kon krijgen. Nu is dat helemaal omgekeerd.”

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat de mogelijkheden voor opleidingen bij familiebedrijven vaak wat beperkter zijn. Bij Kruitbosch is dat niet echt het geval. “We zijn wel bezig om dingen die heel lang impliciet waren nu wat explicieter te maken”, zegt Kruitbosch.

**Regels zijn goed, maar
het begint bij vertrouwen.**

KRUITBOSCH ZWOLLE B.V.

22

“We deden al veel op het gebied van opleiden, zoals het organiseren van kennissessies, maar dat hebben we nu inzichtelijk voor iedereen gemaakt en meer gestructureerd. Zeker ook omdat het niet langer de familie is die alles bepaalt, maar ook andere leidinggevenden erover gaan. Hierdoor verandert ook de rol van P&O binnen ons bedrijf.”

‘School of Kruitbosch’

Opleiden doet de fietsenspecialist tegenwoordig onder meer via de eigen ‘School of Kruitbosch’ en het programma ‘Beat Your (Kruit)Boss’ waarin teams tot tien werknemers zich onder leiding van een trainer over een actueel bedrijfsvraagstuk buigen om te kijken of ze het slimmer kunnen aanpakken. Een heel belangrijk aspect van het Beat Your (Kruit)Boss-traject is persoonlijke ontwikkeling: waar ben ik goed in? Wat wil ik verder ontwikkelen? Daarnaast werken de groepen aan actuele bedrijfsvraagstukken. Doordat de groepssamenstelling divers is, collega’s vanuit diverse afdelingen, wordt er ook vanuit verschillende invalshoeken naar het vraagstuk gekeken. Kruitbosch: “Dat levert mooie resultaten op. Wat uniek is, is dat iedereen die dat wil mag meedoen. Niet alleen de *high potentials*, zoals je bij andere grote bedrijven ziet.” Wat nog wel impliciet is, is het diversiteitsbeleid. Kruitbosch: “Er werken best veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij ons. We onderhouden nauwe contacten met de sociale werkplaats. Welke vorm we kiezen, hangt af van de situatie en de persoon. Het doel is altijd om – waar mogelijk – naar een langdurige volwaardige arbeidsrelatie te groeien maar een echt target of een beleid hebben we daar niet voor. Misschien ligt daar ook wel de oorzaak dat veel familiebedrijven bij zo’n onderzoek wat minder scoren. Ze zetten geen vinkje bij de vraag of ze een diversiteitsbeleid hebben, ook al doen ze er vaak best veel aan.” ◀



Opricht in 1955 in Zwolle als groothandel in fietsen en fietsonderdelen.

Naast een groothandel exploiteert Kruitbosch twee eigen fietsmerken: Alpina en Cortina.



De productie van de eigen fietsen is uitbesteed en vindt plaats in Oost-Europa.

Onderzoek, ontwikkeling en ontwerp gebeuren in huis.

Circa 200 medewerkers.

Omzetprognose 2019: € 100 miljoen.

www.kruitbosch.nl