



De permanente volumedruk bij fabrikanten zorgt voor een ongezond bedrijfsmodel.

## Spagaat

Door economische tegenwind en zware concurrentie worden alle autofabrikanten gedwongen om te besparen op de distributiekosten. Maar dan wel zonder volume te verliezen, want dat betekent bij gelijkblijvende kosten heel snel inleveren van winst, die weer noodzakelijk is voor R&D en dus voor de continuïteit van de onderneming. Het gevolg is dat de volumedruk vaak ten koste gaat van de winstgevendheid van de distributieorganisatie. Er zijn in de branche verschillende ontwikkelingen om de kosten van distributie te verlagen, zoals retail via internet, een basismarge plus kwalitatieve en kwantitatieve bonus voor dealers, minder dealerverstoppingen en meer volume in handen van minder contractpartners. Het zijn allemaal maatregelen die noodzakelijk zijn om tot kostenbesparing in de distributieketen te komen.

Maar in dat licht is het onbegrijpelijk dat er tussen dealers nog steeds een kortingrace bestaat richting leasemaatschappijen en fleetowners. En zelfs fabrikanten en importeurs handhaven op dit moment eigen dealerverstoppingen waar op bijna alle KPI's ondermaats gepresteerd wordt. Het is een teken aan de wand dat noch dealers noch de producenten in staat blijken om de distributiekosten te beheersen.

Het is de permanente volumedruk waar alle fabrikanten mee kampen die zorgt voor een structureel ongezond bedrijfsmodel. Het lijkt wel of fabrikanten niets geleerd hebben van het verleden. Zo staan in het economisch moeilijke Zuid-Europa nog steeds grote voorraden nieuwe en jong gebruikte auto's. Europa is inmiddels één markt, dus je kunt erop wachten dat deze voorraden naar het noorden komen. Hopelijk gaat deze transfer gestructureerd en niet via het grijze kanaal, want in dat geval gaat het nog verder ten koste van het imago van het merk en de marge van de dealer. Het is de eeuwige spagaat van veel autoproducenten, die te veel gefocussed zijn op de korte termijn en productievolume, maar vergeten dat hun eigen distributieorganisatie ook nog geld moet verdienen.

Zolang er geen structurele oplossing komt, zal het gemiddeld dealerrendement ook in de toekomst te laag blijven. En die oplossing komt er pas wanneer de twee partijen met elkaar om de tafel gaan. Daarbij zullen ze dezelfde uitgangspunten moeten hanteren: de fabrikant-importeur moet volume draaien, de dealer moet geld verdienen en de klant moet tevreden zijn.

Ik heb een uitgesproken hekel aan onderhandelingen waarbij partijen al snel vervallen in 'wij-zijn-tegen' vakbondsgedrag, maar geloof in een constructieve dialoog en *petit comité*, waarbij iedereen oog heeft voor de belangen van de andere partijen. Voorwaarde is dan wel dat iedereen zich onthoudt van hanengedrag. En dat zal nog niet meevallen, want in onze branche wemelt het van de hanen. En ik spreek, zo zullen velen ongetwijfeld beamen, uit ervaring.

**Arjen de Jong, executive searcher NMC Nijse International en voormalig directeur BMW Nederland**  
[arjendjong@automotive-online.nl](mailto:arjendjong@automotive-online.nl)