



Crisis bedankt

Pas nu, in de nadagen van de crisis, beginnen sommige importeurs te begrijpen dat minder contractpartners en minder outlets beter is voor het merk. En vooral voor het dealerrendement. Dit inzicht is per toeval verkregen: de koude sanering is hen jammerlijk overkomen, meestal door faillissementen en beslist niet door strategische herbezinning. Volume was belangrijker dan kwaliteit. Het is nu maar de vraag of ook de dealers hebben geleerd van deze harde les. Zo ja, dan hebben in elke organisatie kwaliteit en dealerrendement nu prioriteit. Maar helaas, de hoogste baas dwingt elke maand weer af dat het opgelegde verkoopvolume wordt gerealiseerd. En de targets zijn ambitieuzer dan ooit, want het instorten van de markten in China, Rusland en Brazilië moeten alle andere exportmarkten maar zien te compenseren. Het is weer het oude liedje. Professionele merkdealers hebben inmiddels de grootste winstlekken wel gedicht: papieren tijgers zijn weggesaneerd en vervangen door automatiseringsoplossingen. Baasjes zijn afgedaald naar de werkvloer en zichtbaar met de zaak bezig. Verstokte non-performers hebben tijdens de crisis een sigaar gekregen met de mededeling: buiten oproken.

De echte retailers hebben de wind er nu stevig onder, gemotiveerde medewerkers houden kosten, bereikbaarheid en klanttevredenheid scherp in het oog. Geen plaats meer voor dommerandussen die nog geen wiel kunnen verkopen. Alle ruimte voor workaholics, commerciële innovators die intuïtief aanvoelen waar de mobiliteitsbehoefte van de klant naar toe gaat. Echte entrepreneurs honoreren het management op basis van haalbare en meetbare doelstellingen. En door een balanced scorecard krijgen de aandeelhouders objectief inzicht in de prestaties. Ook de cruciale succesfactoren voor dealergroepen zijn nu helder. Allereerst concentratie in een beperkt aantal sterke regio's. Met een complementair merkenportfolio en minder daken met alles in huis. Met een centraal inzichtelijke, geautomatiseerde financiële administratie die digitaal is verbonden met een overkoepelend klantenservicecenter. En bovendien met een eigen leaselabel. Toch zijn er nog dealergroepen over die andere prioriteiten hebben: groot, groter, grootst worden en in de top 10 staan. Bij hen gaan kwaliteit en kwantiteit kennelijk niet hand in hand ten behoeve van winst en continuïteit. Dat riekt naar egotripperij en hoogmoed. En de historie leert dat zulk gedrag vaak vlak voor de val komt.

43

Er is geen plaats
meer voor
dommerandussen.

ARJEN DE JONG, VOORMALIG CEO BMW GROUP NEDERLAND,
SENIOR ADVISOR BOYDEN GLOBAL EXECUTIVE SEARCH,
ARJENWDEJONG@GMAIL.COM