



Groei met mate

Autoproducenten doen niets liever dan hun retailorganisaties integreren. Dat verhoogt de kwaliteit van de dealers, vermindert de intrabrandconcurrentie en het maakt de weg vrij voor kostenbesparingen. Een deel van de kosten kan zo uit het distributieproces worden gesneden, maar het restant is rekening dealer. En zodra deze retailintegratie is afgerond en online sales gemeengoed is, zal de interventie van importeurs in het distributieproces nog verder afnemen. Kijk maar eens wat er op u af komt: nieuwe toetreders in de Europese automarkt zullen alternatieve wegen bewandelen en er alles aan doen om de distributiekosten te minimaliseren. Een goed voorbeeld daarvan is Tesla, met zijn gesloten distributiestructuur. En Geely dochter Lynk & Co maakt er geen geheim van dat zij haar producten rechtstreeks aan de consument gaat verkopen én leveren. Natuurlijk beslist de klant wat hem of haar het beste past, maar dat de dagen van het traditionele kanaal geteld zijn staat wel vast.

Bij verschillende merken zijn al nieuwe dealercontracten in de maak. En het zou mij totaal niet verbazen als de dealermarges ter discussie staan. En wat dacht u van direct invoicing aan large accounts, leasemaatschappijen en online kopers. Het staat allemaal al op de agenda. Want de autoproducenten moeten heel bot in de kosten hakken om de nieuwe toetreders het hoofd te kunnen bieden.

Terwijl de gevestigde orde nog in een spagaat zit door de afhankelijkheid van haar dealers qua sales en service. Maar dat kostendilemma moet wel snel worden opgelost. Want smaakvolle westers gestileerde auto's van Chinese makelij gaan morgen op de boot richting Europa: hybride, zelfrijdend en vrijwel onderhoudsvrij.

Maar distributie-integratie is niet zonder risico. Dealergroepen hebben een canasta aan merken en rayons opgekocht. Waardoor directe concurrenten en te grote regio's vaak in één hand zijn gekomen. Met fnuikende gevolgen voor het volume - en dan gaan fabrikanten snel ingrijpen. Of snelle groeiers hun zware investeringen in overname goodwill dan ooit terug kunnen verdienen is maar de vraag. Want de vette marges zullen plaats maken voor magere handling fees. Verplichte investeringen in software en sterk afnemende aftersales omzet zullen de winst verder onder druk zetten. Sommige veelvraten, bij wie het oog veel groter was dan de maag, zullen dan ongeneeslijk ziek blijken te zijn.

Of ze hun investeringen ooit terugverdienen is maar de vraag.

49

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