

**De visie van BOVAG Autodealers op de toekomst**

---

# **Automotive Retail in 2015**



---

**Succesvolle automotive retail businessmodellen**

De visie van BOVAG Autodealers op de toekomst

# **Automotive Retail in 2015**

---

Succesvolle Automotive Retail  
Businessmodellen



# Voorwoord

---

Wij leven in een turbulente wereld. De verkoopaantallen van nieuwe auto's zijn in 2009 als gevolg van de economische crisis sterk gedaald en de verkoopprognoses voor de komende jaren laten maar een langzaam herstel zien. De trend naar kleine en zuinige auto's is ingezet, en in de aftersales afdelingen hebben we de afgelopen jaren gemerkt dat moderne auto's minder onderhoud nodig hebben.

In onze maatschappij verandert er ook veel. Wat doet de economie de komende jaren en wanneer trekt de conjunctuur weer aan? En gaan we dan op de oude voet weer verder? Of zijn er dingen echt veranderd?

Om als dealer succesvol te kunnen blijven, is visie nodig. BOVAG Autodealers heeft daarom het voortouw genomen en een visie ontwikkeld op de automotive retail in 2015. Daarvoor hebben we, in samenwerking met DBSC Consulting, alle ontwikkelingen die op ons afkomen goed in kaart gebracht. Er is de afgelopen maanden enorm veel gesproken met experts uit alle richtingen. Brandstofproducenten, energiemaatschappijen, banken, leasemaatschappijen, retaildeskundigen uit andere branches; allemaal hebben ze hun visie en strategie open met ons besproken. Maar uiteraard ook dealers, importeurs en autofabrikanten hebben met ons hun kijk op de toekomst gedeeld. Ons uitgangspunt is hierbij geweest dat dealers met iedere afzonderlijke bedrijfsactiviteit geld moeten kunnen verdienen. Aandacht voor de klant en een goede samenwerking tussen dealers en fabrikanten en importeurs zijn van wezenlijk belang voor succes. Onze visie is dan ook nadrukkelijk vanuit het retailperspectief geformuleerd.

Op basis van onze visie hebben we ook businessmodellen ontwikkeld waarmee u als dealer de toekomst in kunt. Op ons Dealercongres van 9 maart 2010 hebben wij onze conclusies wereldkundig gemaakt. In dit rapport lichten we onze visie verder toe, maar beschrijven we ook alle achtergronden en conclusies uit het onderzoek. Ik hoop dat u geïnspireerd raakt en aanknopingspunten vindt om uw eigen retailstrategie te bepalen. U kunt erop rekenen dat BOVAG Autodealers u daarbij terzijde zal blijven staan. Tot slot wil ik graag iedereen die aan het onderzoek heeft meegewerkt oprecht danken voor hun inbreng.

Geert Vermeer  
Voorzitter BOVAG Autodealers

# Inhoudsopgave

---

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introductie</b>                                                                            | 7  |
| <b>Inleiding</b>                                                                              | 9  |
| Van intrabrand naar rendement                                                                 | 10 |
| De situatie: merkdealers staan al jaren onder druk                                            | 11 |
| Aanleiding en doelstelling: behoefte aan een wenkend perspectief!                             | 12 |
| <br>                                                                                          |    |
| <b>Deel I: Omgevingsanalyse: volop turbulentie en<br/>onzekerheid</b>                         | 15 |
| <br>                                                                                          |    |
| Nederlandse overheid stuurt (bij)                                                             | 17 |
| EU versterkt positie fabrikant                                                                | 19 |
| Technologie:                                                                                  |    |
| • alternatieven in aantocht                                                                   | 20 |
| • aftersales en klantrelatie onder druk                                                       | 22 |
| Economie: conjunctuur dicteert de verkoop van nieuwe auto's,<br>financiering dealers moeizaam | 24 |
| Maatschappij:                                                                                 |    |
| • onzekerheid troef, maatwerk in klantbediening noodzaak                                      | 25 |
| • dubbele downsizing?                                                                         | 27 |
| Zakelijke afnemers: focus op kostenverlaging en duurzaamheid                                  | 28 |
| Particuliere en zakelijke berijders: voorkeur voor de dealer,<br>maar wel de scherpste deal   | 29 |
| Producenten en importeurs: verlaging vaste en variabele kosten in de keten                    | 31 |
| Concurrentie:                                                                                 |    |
| • verkoop nieuw negatief, verkoop gebruikt biedt kansen                                       | 33 |
| • kapers op de kust bij dalend aftersales-volume                                              | 34 |
| De merkdealer: waar blijven de schaalvoordelen en<br>hoe zit het met de retailvaardigheden?   | 35 |
| De omgevingsanalyse samengevat: volop turbulentie en onzekerheid                              | 36 |

## **Deel II: Op weg naar nieuwe businessmodellen** 39

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Full service businessmodel in fijnmazig netwerk niet langer houdbaar                                           | 40 |
| Toenemende transparantie, veranderende klant en noodzakelijke kostenverlaging vereisen nieuwe businessmodellen | 42 |
| Uitgangspunten voor nieuwe Automotive Retail Businessmodellen                                                  | 43 |
| Verkoop nieuwe auto's regionaal en aftersales fijnmazig                                                        | 46 |
| Win-win-samenwerking tussen verkoop nieuw en aftersales                                                        | 48 |
| Het vertrekpunt: de traditionele full service vestiging                                                        | 49 |
| Nieuwe businessmodellen:                                                                                       |    |
| • businessmodel 1: De Verkoop Nieuw Dealer                                                                     | 50 |
| • businessmodel 2: De Auto Retail Dealer                                                                       | 52 |
| • businessmodel 3: De Support Dealer                                                                           | 54 |
| • businessmodel 4: De Dorpsdealer                                                                              | 56 |
| • businessmodel 5: De Service Dealer                                                                           | 58 |
| Nieuwe businessmodellen nader toegelicht                                                                       | 60 |

## **Deel III: Samenwerking is cruciaal** 73

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Win-win-samenwerking tussen verkoop nieuw en aftersales nodig voor eigen en merkperspectief          | 74 |
| Nieuwe businessmodellen zijn gericht op maximaal volume en rendement                                 | 76 |
| Nieuwe businessmodellen faciliteren perspectiefrijke horizontale en verticale samenwerkingsverbanden | 77 |
| Succesvolle verandering vergt goede samenwerking                                                     | 78 |
| In beweging!                                                                                         | 79 |
| Colofon                                                                                              | 80 |



# Introductie

---

In het huidige dealer businessmodel is de verkoop van nieuwe auto's nauwelijks winstgevend. Gemiddeld genomen wordt er zelfs verlies gemaakt. Andere bedrijfsactiviteiten, met name onderhoud en reparatie, voldoen wel aan de rendementsdoelstellingen. De verkoop van (nieuwe) auto's zorgt ondertussen wel voor het in stand houden van het rijdend wagenpark waarop onderhoud en reparatie gepleegd wordt.

De conclusie uit onze omgevingsanalyse is dat er volop turbulentie en onzekerheid is. Zowel de marktomvang als de samenstelling van de verkoop van nieuwe auto's zijn moeilijk te voorspellen. De margedruk blijft naar verwachting groot. En ook de aftersales marges komen in toenemende mate onder druk te staan. Hiermee is er ook grote onzekerheid over de toekomstige overall marges.

De invloed van de overheid met fiscale en milieumaatregelen is zo ingrijpend dat dit de verkoop van auto's direct beïnvloedt. In Nederland worden veruit de meeste hybrides verkocht van heel Europa doordat de bijtelling voor deze auto's in de lage categorie valt. Maar ook de verwachte kilometerbeprijzing wordt van invloed op onze business. Aan de andere kant staan technologische ontwikkelingen ook niet stil. Elektrische voertuigen gaan komen. Het is alleen de vraag wanneer en hoeveel. In de tussentijd sleutelen de fabrikanten flink aan de bestaande techniek in de race om hun auto's in een zo gunstig mogelijke fiscale positie te krijgen. Hierdoor zijn de traditionele marktverhoudingen tussen merken komen te veranderen.

Aan fabrikantenzijde veranderen de verhoudingen in razend tempo. Het denken in merkenclusters is in complexiteit behoorlijk toegenomen. Kijk maar naar Chrysler, dat na Daimler nu met Fiat samengaat. De verkoop van Volvo door Ford aan Geely, de verkoop van Saab aan Spyker. Het is bijna ondoenlijk om hier als dealer je strategie op te bepalen.

De ontwikkelingen van het internet zorgen ervoor dat er een grote mate van transparantie ontstaat. Op de verkoop van gebruikte auto's heeft dit de afgelopen jaren al een enorm effect gehad. En internet ontwikkelt zich steeds sneller.



Consumenten geven hun mening online en anderen maken daar gebruik van in hun oriëntatieproces.

Dan is er de hang naar duurzaamheid. Veelal nog fiscaal gestuurd, maar er zijn steeds meer bedrijven die een duurzaamheidsparagraaf in hun jaarverslag hebben opgenomen. Met voorop de overheid, wordt in toenemende mate ingekocht bij leveranciers die aantoonbaar duurzaam ondernemen.

Op 1 juni van dit jaar treedt de nieuwe Europese regelgeving (BER) voor aftersales in werking. De huidige BER voor sales komt zo goed als zeker over drie jaar helemaal te vervallen. Dit zal ongetwijfeld zijn weerslag hebben op de contractuele afspraken tussen fabrikanten en dealers.

De conclusie is dat er op middellange termijn andere businessmodellen nodig zijn, die leiden tot noodzakelijk rendementsherstel en tevens voldoende toekomstvast zijn.

Onze, in dit boekje voorgestelde nieuwe businessmodellen behelzen ook een andere inrichting van het distributienetwerk. Deze nieuwe businessmodellen gaan uit van het gebruik van bestaande dealerlocaties en zijn in het rekenmodel op haalbaarheid en rendement getoetst. Verkoop van nieuwe auto's wordt uit de huidige showrooms verplaatst naar een meer centrale inrichting en derhalve opgeschaald. Het bestaande fijnmazige netwerk voor onderhoud en reparatie voldoet in zijn huidige opzet wel aan de toekomstige eisen en verwachtingen. Er zal dus in toenemende mate een scheiding ontstaan tussen de locaties waar nieuwe auto's worden verkocht en locaties waar auto's worden gerepareerd en onderhouden. Maar de meest opzienbarende conclusie is wellicht, dat er naar onze mening voorlopig plaats is voor alle bestaande merkdealers, zij het veelal in een iets andere rol dan in de huidige situatie!

Daarbij hoort een aantal uitermate belangrijke randvoorwaarden voor succes.

Reorganisatie kan alleen in nauwe samenwerking met de importeur en het gehele distributienetwerk. Goed (ondernemend) management op de locaties met strakke aansturing op basis van goede managementinformatie is onontbeerlijk. En er moet worden voldaan aan de klanteisen en verwachtingen, kort gezegd; dealers moeten zich ontwikkelen van de huidige product-georiënteerde manier van werken naar klantgericht handelen.

Hans Bresser

Manager BOVAG Autodealers

# Inleiding

---

In het voormalige Oost-Duitsland had men het maar goed voor elkaar. De distributie van auto's was in handen van de staat. Klanten wachtten tot wel tien jaar lang voor ze een Trabant in ontvangst mochten nemen. Niets geen airbags, ABS of cruise control; er zaten vier wielen aan, het voertuig had een stuur en je kon er nog in zitten ook.

Nee, dan de situatie in het decadente Westen. De auto was er niet alleen een heilige koe, maar ook nog eens een melkkoe. Dat was nog niet eens het ergste: bij de verderfelijke imperialisten had de klant het voor het zeggen. De concurrentie was moordend. Bijna op iedere hoek van de straat zat wel een autodealer. Snel tevreden was de klant niet. Het onderste uit de kan werd verlangd, niet alleen als het om de auto en de talloze accessoires ging. Ook als de prijs in het geding kwam, moesten de Westerse autodealers offers brengen. Wat had je anders voor keuze als je collega's (juist die van het eigen merk!) nog weer een hogere korting gaven dan jij? Uiteindelijk kwam het zelfs zover dat aan de verkoop van nieuwe auto's geen cent meer verdiend werd. 'We hebben altijd de aftersales nog', dachten de Westerse dealers, 'en niet te vergeten de handel in gebruikte auto's.'

Niets bleef de arme Westerse dealers echter bespaard. Er wierpen zich universele reparateurs op die bereid en in staat waren om het onderhoud aan oudere auto's ogenschijnlijk sneller en goedkoper te doen, er kwamen ketens die zich specialiseerden in banden en schokbrekers, schadeherstel en autoruiten. Klaar terwijl u wacht en gratis koffie!

Met lede ogen zagen de Westerse dealers de ontwikkelingen aan. Van alle kanten werd van hun boterham gesnoept, zelfs vanuit de eigen gelederen. Alsof ze het niet al moeilijk genoeg hadden met de regelgeving! Wat nou vrije markt? Om de haverklap kwam de overheid met weer nieuwe belastingmaatregelen die tot doel hadden om de verkoop van schonere en zuiniger modellen te stimuleren. Maar wat de overheid schijnbaar niet in de gaten had, was het effect van dergelijke maatregelen op de prijzen op de markt voor occasions. Het was om radeloos van te worden. In het voormalige Oost-Duitsland hadden ze het inderdaad maar goed bekeken. Trouwens ooit daar een Trabant in een file gezien?

Dit boekje wil een beeld schetsen van het complexe landschap waarin de Nederlandse merkdealer zich bevindt. Bij gebrek aan een accurate glazen bol is niet op alle gebieden precies te voorspellen wat er tot 2015 zal gebeuren. Wel zal, op basis van een heldere analyse, een strategie worden geschetst waarmee de Nederlandse merkdealer zich samen met zijn importeur optimaal op de toekomst kan voorbereiden, hoe die toekomst ook uitpakt.



Hoe ziet de autobranche eruit in 2015?

## **Van intrabrand naar rendement**

De toekomst van de Nederlandse merkdealers ligt in volume. Volume in verkoop nieuw en verkoop gebruikt ten behoeve van rendement; dit volume is ook voor de vulling van de aftersales-werkplaats cruciaal. Met andere woorden, net als in de afgelopen jaren zullen er veel nieuwe en gebruikte auto's verkocht dienen te worden.

Het verschil is de manier waarop. Anno 2010 kunnen klanten voor de meeste populaire merken nog op ruim 150 tot 200 verkooppunten in ons kleine landje terecht.

Om optimaal aan de vraag in de toekomst te kunnen voldoen en tegelijk rendabel te blijven, dient dit aantal drastisch gereduceerd te worden, naar tussen de 5 en 20 verkooppunten per merk. Om het merk zo aantrekkelijk mogelijk voor zakelijke en particuliere rijders te houden, dient voor aftersales het huidige fijnmazige netwerk van vestigingen juist in stand te blijven. Het grote voordeel van deze aanpak is dat de intrabrand concurrentie teruggebracht wordt terwijl de huidige infrastructuur intact blijft. Bovendien komen zowel horizontaal als verticaal perspectiefvolle samenwerkingsverbanden in het merkenkanaal binnen bereik.

## **De situatie: merkdealers staan al jaren onder druk**

Wat de verkoop van nieuwe auto's betreft, zijn de meeste merkdealers voor hun rendement sterk afhankelijk van de volumebonus die ze van hun importeur ontvangen. In de praktijk verdwijnt die bonus als sneeuw voor de zon door de (forse) kortingen die de (mondige) klant weet te bedingen. Vaak weet de klant meer van een specifiek model dan de verkoper zelf. In plaats van te concurreren met andere merken en universele partijen, eten de merkdealers elkaar de kaas van het brood. Ongezonde resultaten zijn het gevolg.

De verkoop van gebruikte auto's is vaak een ondergeschoven kindje. Veel 'inruilers' gaan direct naar de handel, want wat moet een dealer van Franse auto's met een 'Japanner'? Daardoor worden ook met de verkoop van gebruikte auto's nauwelijks bevredigende resultaten geboekt. Behalve door de handel natuurlijk! Aftersales vormt de pijler onder het gemiddelde dealerbedrijf. Hier wordt namelijk wel rendement behaald. Maar hoe lang nog? Talrijke concurrenten eten nu al flink uit de ruif mee.

De afgelopen jaren is er weliswaar naar gestreefd om het aantal eigenaren van dealerbedrijven terug te brengen, maar het aantal vestigingen is slechts marginaal omlaag gegaan. En het gemiddelde bedrijfsresultaat is nauwelijks verbeterd. De importeurs hebben er belang bij hun netwerk zo fijnmazig mogelijk te houden.

Immers, ze hebben stevige volumedruk van hun fabrikanten en willen het aanzien van hun merk hoog houden, dus liever ook geen faillissementen. Dealers kunnen dan ook op de vertrouwde bijloop blijven rekenen. Een slang die in zijn eigen staart bijt?

## **Aanleiding en doelstelling: behoefte aan een wenkend perspectief!**

In 2009 heeft de branche door de recessie zware klappen moeten incasseren. Voor veel merkdealers is het licht aan het eind van de tunnel een stuk minder fel gaan branden.

BOVAG Autodealers heeft om die reden een Task Force samengesteld om in goed overleg met de belangrijkste marktpartijen een goede analyse en vervolgens mogelijke alternatieven voor merkdealers in kaart te brengen. Onderliggend gevoel was dat het huidige businessmodel mogelijk een doodlopende weg is en dat er daarom behoefte bestaat aan een nieuw wenkend perspectief voor merkdealers.



Het huidige businessmodel is doodlopend, maar welke weg moet dan genomen worden?

DBSC Consulting heeft op verzoek van BOVAG Autodealers de te verwachten ontwikkelingen in de Automotive Retail tot 2015 geanalyseerd. Hierbij is er indringend gekeken naar ontwikkelingen in de gehele automotive bedrijfskolom, in Nederland en daarbuiten. Daarnaast zijn, in samenwerking met een BOVAG begeleidingscommissie rekenmodellen ontwikkeld, waarbij merken zijn verdeeld over drie margegroepen en vestigingen zijn verdeeld over drie groottegroepen. De mogelijke businessmodellen zijn aan deze rekenmodellen getoetst.

Op basis van de resultaten zijn tenslotte enkele haalbare en perspectiefrijke businessmodellen gedefinieerd. Uitgangspunten waren klant en merk, individueel ondernemerschap en de mogelijkheden tot horizontale en verticale samenwerking, zodat het merkenkanaal verder ontplooid en versterkt kan worden.



Deel I

# **Omgevingsanalyse**

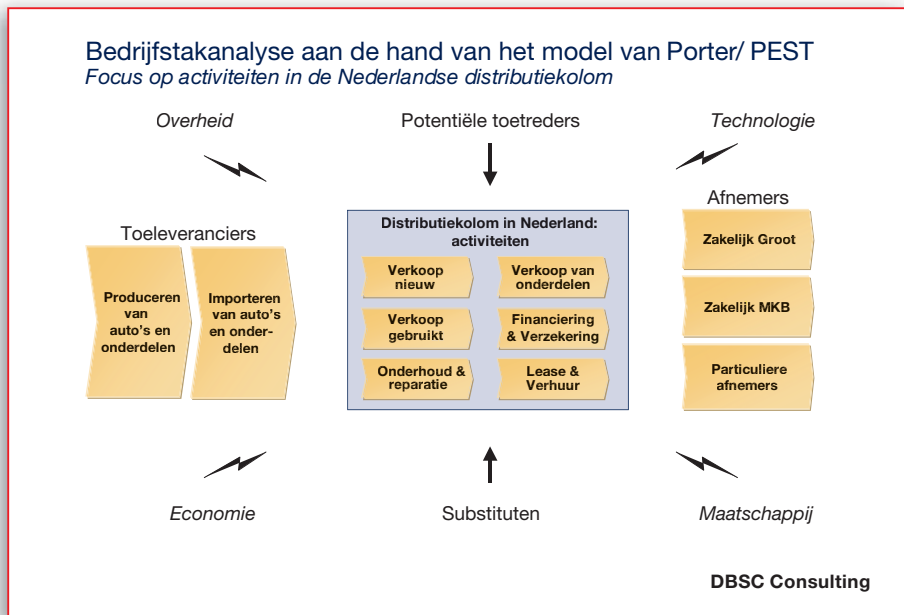
---

Volop turbulentie en onzekerheid



# Omgevingsanalyse: volop turbulentie en onzekerheid

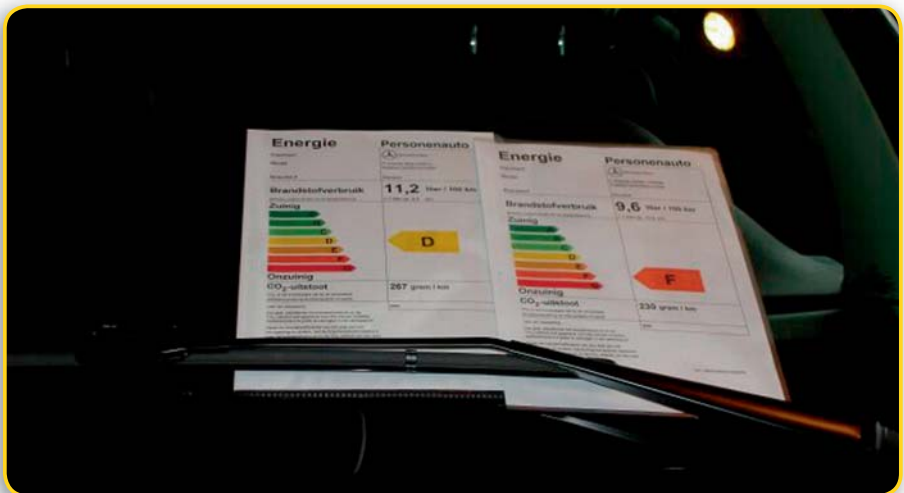
Wij verwachten dat bij ongewijzigd beleid de positie van de merkdealer meer en meer onder druk komt te staan. In dit deel zullen we schetsen welke factoren daarbij een rol spelen. Hierbij zullen wij eerst de indirecte krachten (wet- en regelgeving door de overheid, technologie, maatschappij en economie) en vervolgens de directe krachten (toeleveranciers, potentiële toetreders, substituten en afnemers) beschrijven aan de hand van het model van Porter/PEST. Dit model is in de onderstaande figuur te vinden.



## Nederlandse overheid stuurt (bij)

De Nederlandse overheid heeft als regelgever een grote invloed op de samenstelling en omvang van het wagenpark in het algemeen en de verkoop van nieuwe auto's in het bijzonder.

Allereerst wordt de aanschaf van nieuwe auto's de komende tijd relatief goedkoper (door onder andere de afschaffing van de BPM), terwijl de kosten onder het motto 'de vervuiler betaalt' verschuiven van 'bezit' naar 'gebruik'. Dit door verhoging van de MRB en brandstofaccijns en de verwachte invoering van rekeningrijden. Daarnaast dwingt de overheid duurzaamheid af door de wetgeving aan te scherpen en samenwerking met grote werkgevers te zoeken. Zo wordt de verkoop van 'schone' (lees: zuinige) auto's gestimuleerd door differentiatie van het bijtellingsregime. Tevens is de bijtelling veel transparanter geworden door haar aanwezigheid op de maandelijkse loonstrook en zien we leaserijders daar al op reageren door te downsizen in auto/motor-keuze. Anderzijds wordt de verkoop van minder 'schone' auto's ontmoedigd door bijvoorbeeld diesel extra te belasten en straks door een hoger tarief in het rekeningrijden. Tegelijkertijd dringt de overheid er bij grote werkgevers op aan om zelf in de zakelijke kilometers te snijden dan wel deze te



Het milieulabel helpt de consument kiezen, maar wat brengt het de dealer?

‘vergroenen’. Omdat ook het thuiswerken populairder zal worden, ligt het in de lijn der verwachting dat het totaal aantal gereden zakelijke kilometers zal dalen. Bijgevolg zullen auto’s dan minder vaak onderhoud nodig hebben.

Grote werkgevers zouden daarom zomaar kunnen beslissen om hun wagenpark snel af te bouwen en/of te vernieuwen met kleinere, zuinigere auto’s om de kosten te drukken. Particuliere kopers van nieuwe auto’s zullen op dezelfde wijze reageren in hun aankoopbeslissing. Ook het grote publiek kan zich door al deze maatregelen herbezinnen op de keuze voor een gebruikte auto, wat dan weer van grote invloed is op de waarde van (jonge) gebruikte (lease)auto’s.

Intussen blijft de auto onze nationale melkkoe. De overheid zal er dan ook alles aan gelegen zijn om de (belasting)inkomsten op peil te houden. In eerste instantie zullen die vooral komen van onzuinige en/of milieuonvriendelijke auto’s. Later zullen de normen voor ‘kortingen’ waarschijnlijk telkens weer aangescherpt worden. Verder zal de overheid naar verwachting meer en meer gebruik gaan maken van het instrument van de (transparante) bijtelling.

## **Conclusie**

*Als het om de autobranche gaat, blijft de overheid aan het stuur zitten en is zij de grootste beïnvloedende partij op onze branche. Niet alleen zakelijke rijders, maar ook particuliere autobezitters worden haast gedwongen tot dubbele downsizing: de aanschaf van kleinere auto’s met lichtere, dus zuinigere motoren. En dat valt net samen met een periode van laagconjunctuur. Daarnaast zal de kilometrage verder afnemen. En de onzekere regelgeving heeft nog een ander, verstrekkend effect: de waarde van (jonge) gebruikte auto’s zal voortdurend blijven schommelen. Samenvattend brengt de rol van de overheid grote onzekerheden voor de merkdealer met zich mee: hoeveel en wat voor nieuwe auto’s zullen er worden verkocht, hoe zit het met de waarde van de gebruikte auto’s en welk volume in aftersales kan er worden verwacht? Vragen waarop niemand het exacte antwoord heeft. Feit is dat de overheid de marges van de merkdealer aanzienlijk beïnvloedt.*

## EU versterkt positie fabrikant

In Straatsburg en Brussel is men tot de conclusie gekomen dat de autobranche qua competitiviteit inmiddels te vergelijken is met andere branches. De concurrentie is alleen maar toegenomen, zodat er geen extra regelgeving (meer) nodig is. Juni 2013 vervalt de Block Exemption Regulation (BER) en treedt de algemene mededingings-regelgeving in werking voor de verkoop van nieuwe auto's.

Dat versterkt in principe de positie van de fabrikant, doordat die meer naar hard-franchise kan en dus ook zal neigen om het netwerk dicht te houden. Het gevolg is waarschijnlijk dat fabrikanten striktere contracten met kortere opzegtermijnen en hardere afnameverplichtingen zullen gaan hanteren. Voor aftersales gelden vanaf vanaf 1 juni 2010 de algemene mededingingsregels aangevuld met richtsnoeren over de bekende onderwerpen, wat erop neerkomt dat ook het universele kanaal gegarandeerd over reserveonderdelen en technische informatie moet kunnen beschikken.



Hoe afhankelijk is de autobranche van de beslissingen van 'Brussel'?

## **Conclusie**

*De voorgestelde nieuwe BER versterkt in principe de positie van fabrikanten. Immers, geruggensteund door de aangepaste regeling, zullen ze de huidige dealercontracten naar verwachting aanpassen naar nieuwe, striktere varianten. Om het netwerk gesloten te houden, blijven de eisen voor toetreding waarschijnlijk onverminderd hoog.*

## **Technologie: alternatieven in aantocht**

Hebben fossiele brandstoffen hun beste tijd gehad? Op zijn Duits: Jein! Voorlopig zullen de meeste auto's nog wel op benzine, diesel en autogas blijven rijden.

Intussen kloppen de alternatieve energiebronnen wel steeds nadrukkelijker aan de deur. Zo mag vooral de elektrische auto zich in een groeiende belangstelling verheugen en steken de fabrikanten nu al veel energie in de ontwikkeling van elektriciteit als 'brandstof', niet alleen voor auto's, maar ook voor motoren en scooters. De aanschaf is echter duur, de actieradius beperkt en datzelfde geldt voor het aantal oplaad/accu-punten, zodat we nog niet van een echt alternatief kunnen spreken. Snelladen en thuis opladen klinkt eenvoudig, maar vergt nog een stevige aanpassing van ons bestaande elektriciteitsnetwerk. De overheid stimuleert op dit moment het gebruik van elektrische auto's, maar hoe lang nog? In eerste instantie zullen grote zakelijke partijen in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) volgen. Naar verwachting zal in het jaar 2015 ongeveer vijf procent van de nieuw verkochte auto's elektrisch zijn.

Overigens verwachten wij maar een beperkt marktaandeel van nieuwe fabrikanten op deze markt. Klanten willen zeker weten dat ze iets goeds kopen en zullen zich dan ook voor de elektrische auto vooral richten op de oude, vertrouwde fabrikanten.

Wat waar is voor elektriciteit, geldt zeker voor waterstof en de brandstofcel. Op deze terreinen moet er zelfs nog veel meer gebeuren willen ze de traditionele brandstoffen gaan bedreigen.

Hybride technologie biedt vooral uitkomst in het stedelijke verkeer, maar is veel minder efficiënt op grotere afstanden. De populariteit van dit soort auto's is dan ook vooral te danken aan de fiscale regelgeving en de hoogte van de brandstofprijzen. Omdat de prijzen aan de pomp waarschijnlijk zullen blijven stijgen bij een aantrekkende conjunctuur en de overheid haar fiscale stimulering lijkt te continueren, zal dit type voertuig de komende jaren naar verwachting populair blijven, vooral bij zakelijke rijders. Maar de restwaarde van gebruikte hybride auto's zal allesbepalend zijn bij de leasetarieven en daarmee het werkelijke perspectief bepalen.

Maar waarom de oude schoenen weggooien? Autofabrikanten weten steeds meer schone paardenkrachten uit minder cilinders en cilinderinhoud te krijgen. In combinatie met gewichtsbesparing is de verbrandingsmotor daarom nog lang niet versleten, wel zo betrouwbaar en aantrekkelijk geprijsd. Ook op het gebied van veiligheid hebben de auto's met klassieke verbrandingsmotoren vooralsnog een streepje voor op hun elektrische opponent, zolang deze niet integraal ontworpen is.



Een wagenpark van 200.000 elektrische auto's in 2020, is dat reëel?

## **Conclusie**

*De opkomst van alternatieve energiebronnen voor de auto gaat gestaag maar langzaam. De continue media-aandacht maakt dat ze niet meer weg te denken zijn. Ook al kun je discussiëren over de integrale milieubelasting van elektrische en hybride auto's versus hun conventionele alternatieven. Vooral in de publieke discussie zullen ze een prominente rol spelen. Toch zal de invloed op de verkoop van nieuwe auto's en het totale wagenpark in de planperiode tot 2015 beperkt blijven. Wel verwachten we een vooral fiscaal gedreven verschuiving richting hybride oplossingen en zullen conventionele verbrandingsmotoren steeds lichter en zuiniger worden. De toekomst lijkt aan 4, 3 en zelfs 2 cilindermotoren!*

## **Technologie: aftersales en klantrelatie onder druk**

We zullen de auto in de toekomst steeds minder voor onderhoud in de werkplaats gaan tegenkomen. Niet alleen worden de service-intervallen groter, ook gaan de auto's er in kwaliteit nog verder op vooruit. Verder zullen de motoren kleiner worden, lees minder cilinders tellen, zodat ze simpelweg minder werk vergen. Daar komt nog bij dat elektrische auto's beduidend minder onderdelen bevatten dan de traditionele en een andere voortstuwings- en remtechniek kennen, zodat er niet zoveel aan het onderhoud te doen en te verdienen valt.

Internet ontwikkelt zich intussen tot een serieus alternatief voor de persoonlijke verkoop van (nieuwe) auto's. Klanten oriënteren zich meer en meer 'virtueel', ook als het om gebruikte auto's gaat. Vervolgens stappen ze beslagen ten ijs de showroom binnen. Niet zelden weten ze meer over het bewuste model dan de verkoper zelf. Bovendien zorgen internetbemiddelaars ervoor dat de klanten precies op de hoogte zijn van de courante kortingen. Belemmeringen om zaken te doen zonder fysiek contact zijn er eigenlijk nauwelijks meer. Zelfs de handelswaarde van de inruilauto kan op internet nagekeken worden. Feit is dat de klant van morgen in toenemende mate zaken zal willen doen vanachter de PC of laptop.

De moderne klant wil zichzelf dus helpen. Van steen is hij echter niet; de invloed van consumenten- en vergelijkingssites, alsmede sociale netwerken zoals Hyves en Facebook op het selectieproces en de modelkeuze zal groeien. Vooraleer tot aankoop over te gaan, struint de klant forums af om zijn keuze te toetsen aan de mening van de virtuele goegemeente. Een belangrijk deel van de potentiële kopers wil echter nog wel eerst ruiken, proeven en voelen alvorens tot de echte aanschaf over te gaan.

Als het beleid ongewijzigd blijft, zal rond 2015 waarschijnlijk tussen de vijf en tien procent van de verkoop van nieuwe auto's plaats vinden zonder dat er een fysieke handdruk aan te pas komt. Maar als dit goed gefaciliteerd gaat worden, kan dit percentage fors omhoog! Autodealers doen er dan ook goed aan om in te spelen op deze trend. De klant is immers koning.

**BOVAG-occasions.nl**

Per jaar € 49,95

De zekerheid van BOVAG. Nu ook onderweg.

Home Over BOVAG BOVAG Garantie Nationale Auto Pas Koerslijst Zoek BOVAG bedrijf Merkenlijst

**BOVAG. Zeker van je zaak.**

Zoek niet verder! Hier vindt u een compleet overzicht van tienduizenden gebruikte auto's, tweewielers en kampeermiddelen die worden aangeboden door BOVAG-bedrijven en voldoen aan de voorwaarden voor BOVAG Garantie. Alle auto's op deze site hebben bovendien een gecontroleerde kilometerstand en zijn voorzien van de Nationale Auto Pas.

Vraag bij aankoop van uw nieuwe BOVAG-occasion ook naar de voordelige BOVAG Pechhulp! Voor slechts € 49,95 per jaar bent u dan in heel Europa verzekerd van snelle assistentie bij autopech.

**Snelzoeken BOVAG occasions**

Personenauto's Bestelauto's Caravans

Merk:  Model:

Bouwjaar: van  tot  Prijs: van  tot

Brandstof:

AutoTrack.nl uitbreid zoeken

**BOVAG Pechhulp**

Per jaar € 49,95

De zekerheid van BOVAG. Nu ook onderweg.

**over BOVAG**

Bij BOVAG zijn ongeveer 11.000 bedrijven aangesloten die er dagelijks voor zorgen dat Nederland mobiliteit biedt. BOVAG waakt over de kwaliteit van deze bedrijven en hun dienstverlening door regelmatig te controleren op de strenge idmaatschapsregels.

[Lees verder...](#)

**BOVAG Garantie**

Bij aankoop van een gebruikte auto vanaf € 4.500 krijgt u automatisch zes maanden BOVAG Garantie. BOVAG-autobedrijven verdienen tevens drie maanden garantie op reparaties. De garantiebegalpen zijn opgesteld in overleg met consumentenorganisaties.

[Lees verder...](#)

**Nationale Auto Pas**

Alle gebruikte auto's met BOVAG Garantie worden geleverd met de Nationale Auto Pas (NAP), waarmee u inzage krijgt in de kilometerhistorie van de auto. De Stichting NAP is de enige onafhankelijke instantie in Nederland die kilometerstanden registreert.

[Lees verder...](#)

**ANWB/BOVAG koerslijst**

Bij een BOVAG-bedrijf kunt u uw eigen auto, tweewieler of kampeermiddel meestal inruilen, maar wilt u de actuele, reële waarde daarvan? De ANWB/BOVAG Koerslijst geeft antwoord.

[Lees verder...](#)

**Bovag in de buurt**

11.000 bedrijven in heel Nederland

**Hier vindt u de BOVAG**

[zoek hier BOVAG in de buurt](#)

Versnelde ontwikkeling van online applicaties bij verkoop nieuw en verkoop gebruikt?



## **Conclusie**

*Het volume en de marge van aftersales komen steeds meer onder druk te staan. Dit komt doordat motoren zuiniger dus lichter zullen worden en wellicht ook de auto's een maatje kleiner. Daarnaast zal wellicht de gemiddelde kilometrage afnemen onder druk van regelgeving en MVO. Deze ontwikkeling wordt op korte termijn versterkt doordat er de afgelopen tijd (veel) minder nieuwe auto's zijn verkocht. De merkdealer heeft daarbij een imago-achterstand in aftersales. Om succesvol te zijn in aftersales is het zaak meer aan transparante menu pricing te gaan doen, zodat de klant weet waar hij aan toe is als hij bijvoorbeeld een uitlaat wil laten vervangen. Differentiatie van de tarieven op arbeidsuren en onderdelen is een andere optie, zeker als het om oudere auto's gaat. Internet wordt ook voor de aanschaf van (nieuwe) auto's een volwaardig alternatief. Dit zal consequenties hebben voor de inrichting van het distributienetwerk. In ieder geval zullen dealers internet moeten omarmen, of het nu om de verkoop van nieuwe of gebruikte auto's gaat of om aftersales. Klantvriendelijke applicaties zijn gewenst, waarbij de klant ook gefaciliteerd dient te worden in de vergelijking met andere modellen en merken! Overigens zijn dergelijke applicaties vanuit diverse importeurs al beschikbaar in de Verenigde Staten.*

## **Economie: conjunctuur dicteert de verkoop van nieuwe auto's, financiering dealers moeizaam**

De crisis heeft in het jaar 2009 tot een drastische 23-procentsdaling van het aantal verkochte nieuwe auto's geleid. De bodem van de crisis lijkt bereikt, maar niemand kan voorspellen hoe de conjunctuur zich verder precies zal ontwikkelen.

Zijn de gevolgen tijdelijk of blijvend? Wie het weet, mag het zeggen. Wij verwachten dat de hoeveelheid nieuwe auto's die verkocht worden, kan fluctueren tussen 350.000 en 550.000 per jaar, mede onder invloed van de reeds besproken regelgeving van de overheid. Omdat de olieprijs bij een aantrekkende conjunctuur waarschijnlijk zal blijven stijgen, zal de vraag zich toespitsen op zuinige auto's. Vervelend neveneffect van de conjuncturele ontwikkelingen is dat financiers geneigd zijn de geldkraan dicht te draaien.

De financiering van dealerbedrijven wordt in toenemende mate een heikel punt. Temeer daar financiers goed onderbouwde businessplannen eisen die perspectief bieden. Dit heeft verstreckende gevolgen voor de gehele branche.

## **Conclusie**

*Crisis en toenemende turbulentie leiden tot voorzichtigheid bij zowel zakelijke afnemers als particulieren als het om de aanschaf van nieuwe auto's gaat. Ze rijden langer door en stellen de aankoop uit. In het algemeen willen ze minder risico's lopen en eisen ze meer flexibiliteit. We kunnen natuurlijk hopen op een snel economisch herstel en terugkeer naar oude tijden, maar we moeten ons hoofd niet in het zand steken. Het aantal en de feitelijke specificatie van nieuwe auto's kan behoorlijk fluctueren en daar moeten merkdealers op zijn ingesteld. Omdat kapitaal schaars is, is de slagkracht van de dealers in het geding en worden de keuzemogelijkheden om te veranderen beperkt. Een structureel hogere olieprijs zal de ontwikkeling van kleine en zuinige motoren stimuleren.*

## **Maatschappij: onzekerheid troef, maatwerk in klantbediening noodzaak**

De samenstelling van de bevolking verandert en dat is in principe goed nieuws. Door de vergrijzing ontstaat een groeiende groep welvarende consumenten met een voorkeur voor het merkenkanaal en de bijbehorende service. Tevens groeit het aantal kleinere huishoudens, wat tot een verdere groei van het wagenpark zal kunnen leiden. Daar komt bij dat de toenemende etniciteit tot de opkomst van nieuwe doelgroepen met eigen wensen leidt.

Het slechte nieuws is dat, vooral in de stedelijke agglomeraties, de 'Einstein-generatie' opstaat, waarvoor bezit van een auto niet meer direct noodzakelijk is. Hoe dan ook zal de aanhoudende verstedelijking van invloed zijn op de mobiliteitsbehoefte en de invulling daarvan, mede onder invloed van de regelgeving van zowel de landelijke als de gemeentelijke overheid.



Hoe speel je als dealer in op klanten die steeds veeleisender worden?

Om deze ontwikkelingen het hoofd te bieden, is maatwerk het toverwoord. Er bestaat niet meer zoiets als dé consument, we krijgen te maken met individuele wensen, terwijl de merkentrouw afkalt. Er bestaat slechts een enkele manier om deze ongrijpbare consument te benaderen namelijk door hem op zijn wenken te bedienen. Dealers moeten echte retailers worden. Zo niet dan volgt de rekening, want ontevreden klanten stemmen met hun voeten en lopen zo bij u de zaak uit. Troost u, ondanks de bredere visie op en de integrale invulling van de mobiliteit blijft de auto onverslaanbaar als het om het vervoer van deur tot deur gaat.

## **Conclusie**

*De 'One size fits all' klantbenadering werkt niet meer. Ook om de afnemende merkentrouw te compenseren, vereist de klant meer en meer een individuele benadering.*

*Kleinere motoren en mogelijk ook kleinere auto's gaan wellicht de dienst uitmaken. Bovendien verschuift het accent van bezit naar gebruik. Andere vormen van mobiliteit komen steeds meer onder de aandacht, maar naar verwachting is de auto voorlopig nog niet weg te denken.*

## Maatschappij: dubbele downsizing?

De huidige recessie heeft de prijsgevoeligheid van consumenten aanzienlijk vergroot, misschien zelfs blijvend. Een auto blijft een grote aankoop die een verhoudingsgewijs groot deel van het budget opslokt. Tegelijk zijn de kosten van de auto steeds transparanter geworden, ook vanwege de nieuwe bijtellingsystematiek. Het gevolg is dat consumenten de autokosten niet alleen willen verlagen, maar ook meer flexibiliteit eisen. Autobezit is niet langer vanzelfsprekend, want de consument denkt meer en meer met zijn portemonnee.

Simultaan neemt het belang van duurzaamheid toe. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is the name of the game, ook als het om autodealers en -fabrikanten gaat. Het milieulabel dat aan auto's hangt, gaat meer en meer de keuze bepalen, ook als het om de leverancier gaat. De invoering van de 'climate footprint' zal deze milieutransparantie nog vergroten. In toenemende mate worden de 'tractors' en 'slurpers' als asociaal ervaren. En wat te denken van dealers die dergelijke milieuvriendelijke auto's aan de man brengen?

Het merk in kwestie doet er steeds minder toe. Consumenten nemen een rationele beslissing, ze laten zich leiden door design, zuinigheid en duurzaamheid. Een overstap naar een ander merk is dan ook zo gemaakt.

### Conclusie

*Financiële- en milieuoverwegingen houden het risico in van een dubbele downsizing.*

*Worden er straks alleen nog maar kleine auto's met kleine motoren verkocht?*

*De merkemotie erodeert; de aanschaf van een auto wordt steeds meer een rationele zaak. Ook dealers worden in toenemende mate op hun gehalte aan maatschappelijk verantwoord ondernemen afgerekend.*

## Zakelijke afnemers: focus op kostenverlaging en duurzaamheid

Ook leasemaatschappijen, fleetowners en autoverhuurders bevinden zich in grillig vaarwater. Zij hebben door de recessie met dalende inkomsten te maken. Bovendien staat de restwaarde onder druk. Er bestaat momenteel weinig vraag naar grote en relatief dure ex-leaseauto's. De nieuwprijs daalt, vanwege de afschaffing van de BPM. Actiemodellen en prijsverlagingen vanuit volumehonger verhogen die prijsdruk nog eens. Verder is de verkoop van gebruikte hybride modellen lastig. Al met al is een versnelde afschrijving noodzakelijk, juist in een tijd waarin de financieringskosten als gevolg van de kredietcrisis stijgen.

De veranderende regelgeving gaat evenmin aan de leasemaatschappijen, fleetowners en autoverhuurders voorbij. De mogelijkheid bestaat dat de leaseverplichting in de balans moet worden opgenomen. De exacte gevolgen zijn nog niet te overzien. Wel staat vast dat de administratielast toeneemt. Mogelijk ligt zelfs een verdere splitsing tussen financiering en wagenparkbeheer in het verschiet.



Wie twijfelt er nog aan maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen?

Kortom, de zakelijke afnemers zien zich op hun beurt genoodzaakt op de kleintjes te letten en ze zullen proberen de eigen margedruk door te schuiven richting hun leveranciers. Zo kunnen ze overwegen om langer door te rijden in zakelijke auto's. In overleg met fleetowners kunnen de vrijheden van de berijder worden ingeperkt. Leveranciers worden bij de aanschaf van nieuwe auto's om (nog forsere) kortingen gevraagd. Desnoods zullen de zakelijke afnemers zich rechtstreeks tot de fabrikant wenden. Bovendien is het niet onrealistisch te veronderstellen dat ze het universele kanaal gaan ondersteunen om een goed aftersales alternatief op te gaan zetten om zo de kosten voor service en onderhoud in de greep te houden.

Duurzaamheid staat ook bij de zakelijke afnemers hoog in het vaandel. Thuiswerken zal gestimuleerd worden, men zal sturen op de vergroening van het wagenpark. De calculator zal meer en meer gebruikt worden, want het autobudget kan wel eens een mobiliteitsbudget worden. Daarbij kan elke medewerker dan eigen keuzes maken, wat lang niet altijd tot een auto van de zaak zal leiden. Tot slot zal de keuze voor een leverancier tevens in het teken van duurzaamheid staan. Dealers die niet aan de maatschappelijk verantwoorde eisen voldoen, zullen uit de gratie raken.

## **Conclusie**

*De zakelijke afnemers staan zelf stevig onder druk, faillissementen en uitstel van betaling blijven voorlopig op de loer liggen. Die druk zal zich vertalen naar een kritischer beschouwing van de kosten, naar het zich laat aanzien vooral op het gebied van aftersales. Want daar realiseert de merkdealer veelal een normrendement en valt er dus nog wat te halen. Vanwege de focus op de kosten, MVO en duurzaamheid zullen zakelijke afnemers minder snel geneigd zijn grote, snelle en zware 'slurpers' aan te schaffen. Wij verwachten een trend naar A en B labels, veelal auto's met lichte, zuinige motoren en wellicht ook een maatje kleiner dan voorheen. Dealers zelf zullen overigens het predicaat 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' ook moeten uitdragen, willen ze zichzelf niet uit de markt prijzen.*

## **Particuliere en zakelijke berijders: voorkeur voor de dealer, maar wel de scherpste deal**

De particuliere en zakelijke berijder zijn het erover eens dat de merkdealer zich nog steeds positief onderscheidt door diepgaande kennis van het eigen merk en de professionele, merkgerichte uitstraling. Daarmee beschikt de dealer over een uitstekend fundament om de klant (blijvend) voor zich te winnen. Maar wat schetst de verbazing: merkdealers weten dit voordeel regelmatig te verspelen! Dit is gebleken uit panelsessies met particuliere en zakelijke berijders in het kader van dit onderzoek.

De klant voelt zich regelmatig onvoldoende serieus genomen of er wordt onvoldoende rekening gehouden met persoonlijke eisen en wensen. De bekende voorbeelden gaan dus nog geregeld op. Zo wordt de vrouw die in het bijzijn van manlief haar auto komt

kopen nog vaak niet serieus genomen, laat staan de zakelijke berijder die in zijn weekend kloffie een auto komt kopen. Deze potentiële kopers gaan dus vooral met een kater naar huis in plaats van met een auto.

Aan de andere kant: je zult maar dealer zijn! De uitstekend geïnformeerde koper weet precies wat hij/ zij wil. Eerst wordt een voorkeurslijstje gemaakt vanachter de computer en met behulp van 'carconfigurators'. Vervolgens wordt de voorkeur teruggebracht tot één merk en type en dan kan het echte 'shoppen' beginnen. De klant is bereid een aanzienlijke afstand te reizen om dealers (van hetzelfde merk) tegen elkaar uit te spelen voor de beste deal. "En voor de laatste € 500,- stuur ik mijn vrouw" zo gaf een deelnemer aan de panelsessie aan. Ook de zakelijke berijder shopt, om nog net die TomTom Europe kado te krijgen.

Voor de verkoop van gebruikte auto's heeft de dealer een voorsprong op de concurrenten. De betrouwbaarheid van de merkdealer en de kennis van het betreffende voertuig, in combinatie met extra garantie, zijn duidelijke pluspunten. Om deze pluspunten om te zetten in extra business, is wel voldoende aanbod nodig en een bij de merkdealer horende, klantvriendelijke behandeling, met scherpe (inruil) deals. De particulier weet namelijk heel goed dat het loont om bij de (ver)koop van gebruikte auto's te shoppen, daarbij ook nog eens geholpen door internet.

Bij aftersales bestaat ook een duidelijke voorkeur voor de merkdealer. De merkdealer kent tenslotte het eigen merk van binnen en buiten en staat hiervoor ook garant. Dat hiervoor wat meer wordt gerekend is nog tot daaraan toe, maar het gevoel bestaat dat de dealer toch wel 'duur' is. Hierdoor verliest de dealer terrein, zeker wat betreft de fastfit activiteiten zoals het vervangen van banden en uitlaten.

De zakelijke berijder heeft een voorkeur om alle activiteiten onder te brengen bij één onderhoudspartij, namelijk de merkdealer, maar heeft daarin niet altijd een vrije keuze. Aangezien de dienstverlening richting de zakelijke berijder naar diens gevoel vaak toch wat achterblijft op de verwachtingen, zal hij daar ook niet echt een punt van maken.

## **Conclusie**

*De dealer bezit in de ogen van de particuliere en zakelijke berijder nog steeds een voorkeurspositie, maar dit is niet voldoende. Deze voorkeurspositie dient namelijk versterkt te worden door een klantgerichte en persoonlijke benadering in alle facetten van de dienstverlening, uiteraard tegen een scherpe prijs. Als deze persoonlijke en klantgerichte benadering achterblijft, gaat het dus vooral om die prijs. En terecht, want er valt op dit moment veel te halen. Sterker nog, het is bijna een nationale sport geworden om de beste deal te scoren.*

## **Producenten en importeurs: verlaging vaste en variabele kosten in de keten**

Onderdelenproducenten zijn de afgelopen jaren flink geconsolideerd om meer 'balance of power' te verkrijgen naar autofabrikanten. De eigen onderhandelingspositie is daarbij nog verder versterkt, doordat onderdelenproducenten steeds belangrijker worden in het innovatieproces.

Tegelijkertijd staat hun markt onder druk, want de volumes zullen de komende jaren waarschijnlijk alleen maar dalen, zowel in de autoproductie als in de after market. Zodra ze hun positie in de margerijke after market echter versterken, raken ze in conflict met het merkenkanaal, dat daar ook een goede boterham ziet liggen. Zodoende zullen ze zich verder consolideren om hun positie en slagkracht te vergroten.

Ook de autofabrikanten zien zich geconfronteerd met gedwongen zetten. Om in relatief korte tijd nieuwe modellen te ontwikkelen, moeten ze eenvoudigweg veel, heel veel auto's verkopen, recessie of geen recessie. De productie zal op allerlei manieren worden gestroomlijnd, naar onze verwachting ook en vooral door meer standaardmodellen van de band te laten rollen. Al die auto's worden vervolgens de markt in 'geduwd'. Importeurs en dealers moeten maar zien hoe ze dat volume wegwerken. Kortom, veel autofabrikanten houden in eerste instantie vast aan het aloude credo van omnipresentie (via een fijnmazig dealernetwerk) en product push. Want dat is tot nu toe in hun ogen succesvol geweest! Tegelijk worden door de hele keten heen de duimschroeven aangedraaid, want de distributie-, verkoop- en marketingkosten zijn de fabrikanten een doorn in het oog. We zullen dan ook gaan



zien dat er minder variëteit in uitvoeringen geboden gaat worden. Verder mikt men op een afbouw van de rol van de importeurs en een verstandige rationalisatie van het netwerk. Maar wie zet de eerste stap en hoe? Onderdelen blijven intussen de grote winstmaker voor de fabrikanten. Ze zullen hun melkkoe dan ook met hand en tand verdedigen.

## Conclusie

*Producenten en importeurs zien zich vanuit hun eigen (merk)perspectief gedwongen om de volumedruk te handhaven. Tegelijk doen ze pogingen de distributiekosten omlaag te brengen. Volumedruk leidt automatisch tot druk op de marges, zodat het gevaar van intrabrand concurrentie onverminderd blijft bestaan. Staan dealers dus voor het blok? Nee, want volume biedt ook kansen, voor het merk en voor de verkoop van gebruikte auto's en aftersales! Wij raden dealers aan om het volume te omarmen en samen met importeur en fabrikant aan de gang te gaan om een zo groot mogelijk volume te realiseren. Maar niet zonder randvoorwaarden. Belangrijkste randvoorwaarde is dat elke dealer recht heeft op perspectief, dus rendement. En dat kan alleen maar als er goed gekeken wordt naar de distributiestructuur en -kosten, ook vanuit de verwachte fluctuaties in aantal en specificatie van nieuwe auto's.*



Blijven de car terminals bij de haven ook in 2015 vol staan?

## **Concurrentie: verkoop nieuw negatief, verkoop gebruikt biedt kansen**

De verkoop van nieuwe auto's heeft nog steeds fors te kampen met intrabrand concurrentie. Grote zakelijke afnemers sluiten in toenemende mate deals rechts treeks met de importeur. Enkele importeurs keren het tij door agenturenovereenkomsten met hun dealers te sluiten voor de grootzakelijke markt.

Internetbemiddelaars maken gebruik van de behoefte van de klant en de intrabrand concurrentie door op vergelijkingssites precies in kaart te brengen welke kortingen te halen zijn. Het merkenkanaal zelf maakt nog onvoldoende gebruik van de mogelijkheden om via internet klanten aan zich te binden.

Het risico bestaat dat nieuwe toetreders uit de zogenaamde BRIC- landen (Brazilië , Rusland, India en China) met goedkope, zuinige modellen (ook voor zakelijke toepassingen) de marges nog verder onder druk zetten. Maar de intra-brand concurrentie blijft verreweg de grootste veroorzaker van het vaak negatieve rendement dat met de verkoop van nieuwe auto's behaald wordt.

De verkoop van gebruikte auto's was een zorgenkindje, maar heeft wel degelijk potentie, mits de dealers zich actief opstellen. Veelal wordt de verkoop van occasions nu nog 'erbij' gedaan. De aandacht ligt voornamelijk bij de verkoop van nieuwe auto's. Veel 'inruilers' worden gedumpt bij de handel. Toch hebben merkdealers vanwege hun betrouwbare imago een prima uitgangspositie als het om de verkoop van gebruikte auto's gaat. Om die maximaal te benutten, is het in ieder geval zaak internet te omarmen. Daarnaast hebben veel merkdealers een flinke slag in verkoop gebruikt gemaakt in 2009, omdat het volume voor nieuwe auto's wegviel. Het kan dus wel!

Hoewel (zeker jonge) gebruikte auto's als gevolg van onder andere regelgeving en acties van importeurs sterk in waarde zullen schommelen, valt te verwachten dat dealers die zich specialiseren in de verkoop van gebruikte auto's, een goed toekomstperspectief hebben, niet in de laatste plaats omdat ze dan via de aftersales de kans krijgen een relatie met de klant op te bouwen. Dat blijkt ook uit de cijfers: goed renderende dealers behalen op dit terrein een goede prestatie!

## Concurrentie: kapers op de kust bij dalend aftersales-volume

Op zich hebben de merkdealers een goede uitgangspositie op het gebied van aftersales. Immers, auto's worden complexer en kennis van het merk is dus cruciaal. Helaas gooit het 'dure' imago roet in het eten. Omdat ook de grootzakelijke afnemers de kosten willen drukken, ligt de universeel op de loer. Die zit intussen niet stil en doet er, al dan niet via ketens, en al dan niet gesteund door onderdelenproducenten, van alles aan om de eigen professionaliteit te versterken. Natuurlijk om zo een steeds groter stuk uit de taart van ook de grootzakelijke markt voor zich op te eisen. Meer en meer universele reparateurs specialiseren zich in een beperkt aantal merken. De diagnose-apparatuur is voorhanden, dus wie houdt ze tegen? Gegeven hun 'goedkope' en klantgerichte imago, lijkt het vrij gemakkelijk scoren.

Al met al zet de vervaging tussen het universele en het merkenkanaal door. Reparateurs worden soms erkend zonder dat ze de merkbeleving echt uitstralen, ex-merkdealers blijven zich op hun oude merk richten en er zijn zelfs merkdealers die zich bij universele reparatieketens aansluiten. De positie van merkdealers op de onderdelenmarkt is nog steeds significant. Maar hoe lang nog? De concurrentie neemt toe en in het universele kanaal wordt meer en meer gebruik gemaakt van OES of Matching Quality Parts en franchise formules van onderdelenproducenten en grossiers.

### Conclusie

*Intrabrand concurrentie is nog steeds de belangrijkste sta-in-de-weg bij het behalen van rendement op de verkoop van nieuwe auto's. De specialisatie in gebruikte auto's daarentegen biedt merkdealers naar onze mening een goed perspectief. Het grote risico zit in het volume en de marge in aftersales, daar ligt de concurrent op de loer. Samenvattend heeft de merkdealer nog steeds een goede uitgangspositie, maar de concurrentie zit niet stil. In beweging dus!*

## **De merkdealer: waar blijven de schaalvoordelen en hoe zit het met de retailvaardigheden?**

Veel dealers zijn in problemen geraakt door dalende inkomsten, te lage marges en te hoge vaste kosten. Toch hebben ze hun positie in aftersales weten vast te houden en teruggevochten in verkoop gebruikt en dat verdient een dikke pluim!

De schaalvergroting zet zich intussen voort, maar of het hard genoeg gaat en of dat de oplossing is? Zeker als je de autoretail met andere branches vergelijkt, moeten we concluderen dat we met een versnipperde markt te maken hebben. Ondanks een afnemend aantal eigenaren en vestigingen, blijft er een enorme intrabrand concurrentie. Het gevolg is dat de meeste dealers voor hun resultaat grotendeels afhankelijk blijven van de financiële ondersteuning die ze van hun importeur ontvangen.

Om die schijnbaar vicieuze cirkel te doorbreken, zal de merkdealer een professional moeten worden die als een echte retailer zijn pijlen richt op kansrijke segmenten en activiteiten. Hoe het wel moet? Kernwoorden zijn goed management en goede managementinformatie, echte verkoopvaardigheden en een proactieve opstelling naar de klant. Verder zal er aan het onderscheidend vermogen moeten worden gewerkt, niet alleen als het om het verkoopconcept gaat, maar ook op het gebied van aanvullende dienstverlening.

### **Conclusie**

*De zwakke financiële positie van de merkdealers beperkt hun slagkracht en mogelijkheden. Het dalende aantal eigenaars en vestigingen heeft (nog) onvoldoende tot echte schaalvoordelen geleid. De professionaliteit van de branche is in de ogen van zakelijke en particuliere afnemers, ook en vooral als retailer, onvoldoende toegenomen. Het is tijd om te schakelen!*

## De omgevingsanalyse samengevat: volop turbulentie en onzekerheid

### Onze zekerheden:

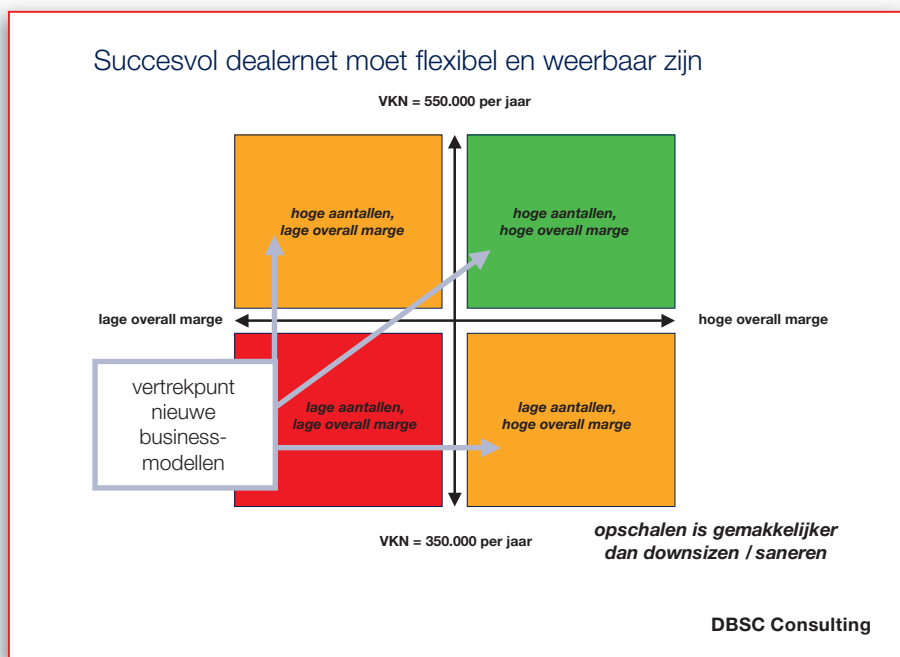
- Merkemotie en merkentrouw kalven (verder) af;
- De overcapaciteit blijft, de volumedruk dus ook;
- Volumedruk leidt tot kostendruk: intrabrand concurrentie, kortingen en voorraadkosten;
- Bedrijven die stilstaan of achteruitgaan, worden moeilijker gefinancierd;
- De marges op aftersales staan onder druk. Enerzijds neemt het volume af door langere onderhoudsintervallen, anderzijds weten grootzakelijke afnemers grotere kortingen te bedingen. Bovendien zit de concurrentie niet stil;
- De echte doorbraak van elektrische voertuigen (en auto's die op een brandstofcel of waterstof rijden) valt pas na 2015 te verwachten;
- Meer aandacht voor milieu, schoon en zuinig.

### Onze onzekerheden:

- De komende tijd blijft onvoorspelbaar hoeveel nieuwe auto's er jaarlijks verkocht zullen worden. Waarschijnlijk zal dit aantal ergens tussen de 350.000 en 550.000 liggen;
- Rollen er louter nog kleine standaardmodellen met superzuinige en lichte motoren van de band of grote, goed aangeklede modellen met zuinige motoren of kunnen we ook op grote aangeklede modellen met dikke motoren rekenen?

Niemand die het met zekerheid kan zeggen. Gaat het volume in aftersales snel omlaag en zal de concurrentie in aftersales een vlucht nemen? Wat is de omvang en impact van waardeschommelingen in gebruikte auto's? Al deze onzekerheden bedreigen de algehele marge van het dealerbedrijf.

De twee belangrijkste scenariovariabelen, gebaseerd op de bovengenoemde onzekerheden, zijn het aantal nieuw verkochte auto's in de komende vijf jaar en de overall marge die in het dealerbedrijf wordt gerealiseerd. In plaats van uit te gaan van een (dealer)paradijs op aarde (hoge aantallen, hoge overall marge), is het raadzaam om bij de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen uit te gaan van het tegenovergestelde: lage aantallen, lage overall marge. Niet om te somberen, maar vooral om een flexibel en weerbaar dealernetwerk te creëren dat zowel in een hoogconjunctuur maar juist ook in een laagconjunctuur renderend kan zijn. Opschalen naar meer verkochte eenheden en/ of een hogere overall marge, is eenvoudiger dan te moeten downsizen vanuit een dealernetwerk dat gebouwd is om alleen succesvol te zijn in het 'paradijs'.





Deel II

# **Op weg naar nieuwe businessmodellen**

---

Alternatieve businessmodellen  
voor de merkdealer



# Op weg naar nieuwe businessmodellen

---

In dit deel schetsen we nieuwe alternatieve businessmodellen voor de merkdealer.

## **Full service businessmodel in fijnmazig netwerk niet langer houdbaar**

Zoals we in deel 1 hebben gezien, houden de autofabrikanten onverminderd vast aan volumedruk om te kunnen innoveren en financieel te presteren. Vanwege die volumedruk en het aanzien van het merk hebben de importeurs in Nederland een groot netwerk geschapen van op dit moment ongeveer 2.800 full service vestigingen. In het jaar 2009 verkochten deze vestigingen elk gemiddeld slechts 139 nieuwe auto's. Overigens bedraagt dit gemiddelde in een top jaar, wanneer 550.000 auto's worden verkocht, niet meer dan 197. Je hoeft geen registeraccountant te zijn om te beseffen dat dit er veel te weinig zijn. De vestigingen boeken te weinig omzet tegen te hoge kosten. Op de verkoop van nieuwe auto's zit eigenlijk nauwelijks nog marge. Bijna vanzelfsprekend beweegt het rendement van de dealer zich daardoor al jarenlang op een veel te laag niveau. Veel bedrijven scoren zelfs een negatief resultaat.

Voortgaan op deze weg lijkt een heilloze zaak. De marge op de verkoop van nieuwe auto's zal immers alleen maar verder dalen vanwege de invloed van internet, het feit dat motoren kleiner worden (eventueel ook de auto zelf!) en de rol van grootzakelijke afnemers. De verkoop van gebruikte auto's leidt intussen een ondergeschoven bestaan, eenvoudigweg omdat dealers zich er niet genoeg in specialiseren. Niet zelden worden auto's tegen een marge van nul linea recta naar de handel doorgeschoven.

Met aftersales worden nog wel positieve resultaten geboekt, maar ook hier komen, zoals eerder toegelicht, de marges meer en meer onder druk te staan. Niet alleen komen auto's door de langere service-intervallen tegenwoordig minder in de werkplaats, ook oefent de grootzakelijke markt meer en meer druk uit op de prijzen. Bovendien is sprake van toenemende concurrentie, niet alleen van het universele kanaal.

Hierdoor bestaat voor het gemiddelde full service dealerbedrijf nauwelijks perspectief, waardoor het ook steeds moeilijker wordt financiering te vinden. In de praktijk zijn de meeste dealers financieel grotendeels afhankelijk van hun importeur. Hoe lang houden die importeurs dat nog vol?

Kortom, niets doen is geen optie. Dealers zullen in beweging moeten komen. De oplossing: ondernemen! Het kan, er is naar onze overtuiging voor iedereen plaats, maar veelal in een iets andere rol dan u gewend bent.

## **Toenemende transparantie, veranderende klant en noodzakelijke kostenverlaging vereisen nieuwe businessmodellen**

Internet ontwikkelt zich, zoals eerder beschreven, tot een echt alternatief voor de verkoop van nieuwe auto's. Nu al wordt dit medium volop gebruikt om zich op de aankoop van een (gebruikte) auto te oriënteren. Naar verwachting zal bij ongewijzigd beleid in het jaar 2015 tussen de 5 en 10 procent van de verkoop van nieuwe auto's langs digitale weg geschieden. Belemmeringen bestaan daar niet meer voor. Sterker nog, de klant van de 21ste eeuw wil het zo en doet nu eenmaal graag zaken vanachter de PC of laptop. Intussen blijft die klant natuurlijk koning. Als de dealers besluiten deze ontwikkeling te omarmen, zou het genoemde percentage nog wel eens veel hoger kunnen uitvallen.

Internet speelt tevens nog een andere, zijdelingse rol. In toenemende mate laat de klant zich bij de keuze voor een bepaald model leiden door wat er op sociale netwerken over geschreven wordt. Tegen de invloed van Hyves, Facebook en gebruikersforums kan geen gelikte brochure op!

Internet heeft ook tot de opkomst van bemiddelaars geleid die de intrabrand concurrentie nog verder willen uitnuttten en namens klanten de vuist op tafel willen slaan. Gevolg is dat de kortingen als het ware op straat liggen. Voor de klant vormen die (transparante) percentages het startpunt van de onderhandelingen.

Intussen zien de grootzakelijke afnemers zich gedwongen op de kleintjes te letten. Leveranciers worden onder druk gezet om de kosten te verlagen. Tegelijk zit de concurrentie niet stil, waardoor nog meer transparantie ontstaat. Technische informatie wordt toegankelijk gemaakt en diagnoseapparatuur vormt steeds minder een hinderpaal. Daarbij leeft bij de nodige klanten het gevoel dat universele reparateurs goedkoper werken, met name door lagere uurtarieven. Vanzelf gaan deze en andere concurrenten zich ook richten op de lucratieve zakelijke markt, ongehinderd door beperkende garantievoorzieningen.

Duidelijk is: er zijn nieuwe businessmodellen nodig om succesvol te opereren in de huidige en verwachte marktomstandigheden!

## **Uitgangspunten voor nieuwe Automotive Retail Businessmodellen**

Op basis van de hiervoor benoemde argumenten zijn nieuwe en succesvolle Automotive Retail Businessmodellen noodzakelijk. Samen met BOVAG Autodealers hebben wij deze argumenten vertaald naar uitgangspunten voor deze nieuwe modellen.

Onderstaand de belangrijkste uitgangspunten:

- Behouden/ versterken klanttevredenheid: de klant centraal stellen;
- Vasthouden aan netwerk van merkdealers;
- Behouden/ versterken van het ondernemerschap;
- Reduceren van de intrabrand-concurrentie;
- Elke activiteit zelfstandig winstgevend maken:
  - groot volume in de verkoop van nieuwe auto's ('VKN');
  - specialisatie in de verkoop van gebruikte auto's ('VKG');
  - fijnmazig aftersales-netwerk ('AS');
- Geen grootschalige (des)investeringen, maar maximaal benutten van de huidige infrastructuur;
- Behouden van merkemotie en van merkbeleving;
- Horizontale en verticale samenwerking zoeken op landelijk niveau (binnen en tussen merken);
- Een deel van de verkoop van nieuwe auto's vindt plaats uit voorraad;
- Nieuwe businessmodellen moeten toekomstvast zijn (rekening houdend met ontwikkelingen na 2015).

Dit resulteert in het over-all uitgangspunt dat er zoveel mogelijk perspectief voor elke merkdealer in de nieuwe setting dient te zijn, maar dat kan wel in een andere rol zijn!

Zoals we al eerder hebben vastgesteld, kalft de merkentrouw van consumenten af. Toch hebben merkdealers nog steeds een goede naam en worden ze nog altijd met merk, kwaliteit en goede service geassocieerd. Het is dan ook van levensbelang om de bestaande tevredenheid onder klanten te behouden en zelfs te versterken. BOVAG Autodealers is daarnaast vanzelfsprekend gericht op het in stand houden van het netwerk van merkdealers. Dat gaat echter alleen als dealers daadwerkelijk ondernemen en daarbij een flinke slag maken in het terugbrengen van de intrabrand concurrentie.

Ondernemen betekent onder andere dat de activiteiten die worden ontplooid, ieder voor zich winstgevend dienen te zijn. Voor de merkdealer betekent dat in concreto dat er vanuit een verkooppunt van nieuwe auto's voldoende volume gerealiseerd kan worden, terwijl hij zich als het om de verkoop van gebruikte auto's gaat, echt zal dienen te specialiseren. Wat aftersales betreft, is een fijnmazig netwerk van vestigingen een voorwaarde om zo het merk voldoende attractief voor een brede klantengroep te houden. Dat zal ook de verkoop van gebruikte auto's stimuleren en daarmee ook weer de kansen in aftersales voor wat betreft de oudere auto's. En last but not least: Merk



Hoe belangrijk is merkuitstraling voor het rendement?

toch hoe sterk, het merk! Het kopen van een auto mag dan steeds meer een rationele aangelegenheid worden, toch blijft het merk de trotse vlag op het schip van de autodealers. Een belangrijk uitgangspunt is dan ook dat de merkemotie en merkbeleving zowel nationaal als lokaal zoveel mogelijk overeind moeten worden gehouden.

Deze uitgangspunten leiden tot een logische set van ontwerpregels en consequenties, zoals onderstaand toegelicht.

De nieuwe modellen mogen niet leiden tot grootschalige (des)investeringen, want de financiële situatie en financierbaarheid van veel merkdealers is een heikel punt. Dus dient er zoveel mogelijk gebruik te worden gemaakt van de bestaande locaties en panden. Tegelijkertijd dient er enerzijds een groot volume in verkoop nieuw punten te worden gerealiseerd om deze activiteit winstgevend te maken. Anderzijds dient aftersales fijnmazig aangeboden te blijven worden voor de attractiviteit van het merk en als defensie tegen de concurrentie. In de praktijk zal er per merk maar zeer beperkt plaats zijn voor dealers die zich met de verkoop van nieuwe auto's bezighouden. Dat impliceert tevens dat de verkoop van nieuwe auto's en aftersales gescheiden moeten worden. De relatie met berijders dient dan met name in de aftersales-functie geborgd te worden en dat betekent dat er veel aandacht dient te zijn voor echte klantenbinding en merkbeleving in het aftersales-netwerk. De noodzakelijke specialisatie in verkoop gebruikt impliceert dat de bemensing in verkoop gebruikt niet dient te worden gecombineerd met verkoop nieuw en dat er per locatie voldoende volume kan worden gerealiseerd om deze activiteit professioneel in te vullen en uit te voeren.

Uiteraard dienen er duidelijke afspraken met de importeur te worden gemaakt; wie bedient welke klantengroep, en dan met name de Groot Zakelijke Markt (GZM)? Want tegelijk dezelfde klantgroep bedienen werkt niet en leidt weer snel tot extra marge-erosie.

## Verkoop nieuwe auto's regionaal en aftersales fijnmazig

Wij hebben de mogelijkheden voor een nieuwe inrichting van het huidige dealer-netwerk zorgvuldig geanalyseerd en als volgt in kaart gebracht. Daarbij hebben wij drie niveaus onderscheiden:

- Nationaal: 1 vestiging;
- Regionaal: 5-20 vestigingen;
- Fijnmazig: meer dan 50 vestigingen.

Wij hebben het eerder genoemde rekenmodel gebruikt om vast te stellen welk volume een verkoop nieuw locatie dient te realiseren om goed renderend te zijn. Tevens hebben we de leerpunten uit de historische en huidige intrabrand concurrentie getrokken. Dat leidt tot een heldere conclusie. Voor de verkoop van nieuwe auto's kun je als merk niet meer op iedere hoek van de straat zitten. Integendeel: 5 tot 20 vestigingen per merk zijn voor vrijwel alle merken ruim voldoende! Verkoop gebruikt kan zowel regionaal als fijnmazig, afhankelijk van merkpositionering en rijdend wagenpark. Aftersales moet fijnmazig worden ingevuld. Onderstaande figuur illustreert dit.

### Klantbediening dealer met regionale VKN en fijnmazige AS

|             |                  | aantal vestigingen (locaties) |                     |           |
|-------------|------------------|-------------------------------|---------------------|-----------|
|             |                  | nationaal                     | regionaal           | fijnmazig |
|             |                  | 1                             | 5 – 20 <sup>1</sup> | > 50      |
| kernfunctie | Verkoop Nieuw    | ✗                             | ✓                   | ✗         |
|             | Verkoop Gebruikt | ✗                             | ✓                   | ✓         |
|             | After Sales      | ✗                             | ✗                   | ✓         |

1: afhankelijk van merkpositionering, marktaandeel en marge

DBSC Consulting

Auto's zijn natuurlijk niet hetzelfde als meubels. Toch levert een Zweeds huishoudinrichtingsconcern (in een greenfield situatie!) een mooi voorbeeld van hoe je succes kunt hebben zonder alom aanwezig te zijn. Nederland hoeft wat dit concern betreft niet meer dan 15 vestigingen te tellen. In de praktijk blijken klanten grif enkele tientallen kilometers te willen rijden voor een winkelbezoek, terwijl ze de aangeschafte meubels nog zelf in elkaar moeten zetten ook...



## Win-win-samenwerking tussen verkoop nieuw en aftersales

Als we het voorgaande destilleren, rollen er vijf haalbare en vooral samenhangende nieuwe businessmodellen uit de bus:

- De Verkoop Nieuw Dealer;
- De Auto Retail Dealer;
- De Support Dealer;
- De Dorpsdealer;
- De Service Dealer.

In tegenstelling tot wat nu nog vaak het geval is, is het nadrukkelijk de bedoeling dat alle activiteiten zelfstandig winstgevend zijn. De voorgestelde nieuwe modellen betreffen daarom separate contracten, zodat de focus maximaal op de bewuste bedrijfsactiviteit ligt.

Onder die voorwaarde blijken de vijf businessmodellen, gebruikmakend van de huidige infrastructuur, alle uitstekende rendementen te kunnen realiseren. Wij hebben dit vastgesteld met het rekenmodel dat wij samen met BOVAG Autodealers hebben ontwikkeld en dat aansluit op actuele en historische branchecijfers en de BOVAG-Branche Barometer.

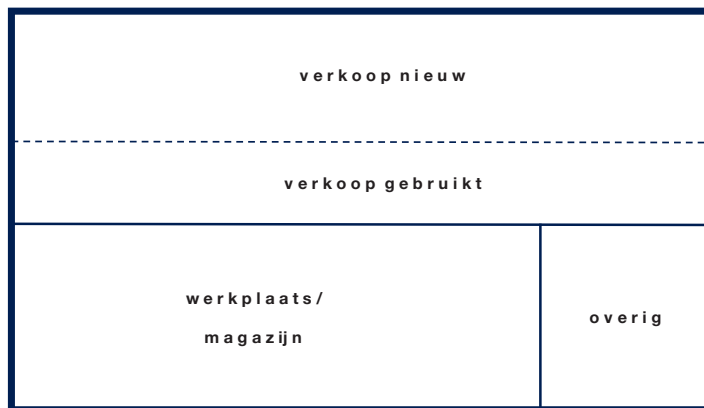
Deze nieuwe businessmodellen zijn bedoeld ter inspiratie van dealers, dealerverenigingen en importeurs en daarom niet dwingend van aard. Wij hopen dat betrokken partijen met elkaar in overleg gaan, om samen hun eigen invulling aan een voor hen wenkend perspectief te geven!

Er zijn vanzelfsprekend nog tal van andere nieuwe businessmodellen denkbaar, maar die voldoen niet aan het uitgangspunt van een wenkend en tegelijkertijd realistisch perspectief voor merkdealers en zullen daarom ook niet behandeld worden.

## Het vertrekpunt: de traditionele full service vestiging

Zoals eerder aangegeven zijn onze modellen gebaseerd op hergebruik van bestaande panden. Daarom nemen wij het grondplan van een traditionele full service vestiging ook als uitgangspunt voor het schetsen van de nieuwe modellen. Van origine is er in het gebouw van de full service vestiging een showroom, waar zowel nieuwe als gebruikte auto's naar de consument staan te lonken. 'Achter' vinden we de werkplaats, het magazijn en het kantoor en de overige faciliteiten, zoals schematisch in onderstaande figuur aangegeven.

Vertrekpunt: grondplan traditionele full service vestiging



DBSC Consulting

Op basis van eerder genoemde uitgangspunten worden de nieuwe Automotive Retail Businessmodellen onderstaand eerst kort en vervolgens gedetailleerd nader toegelicht.

## Nieuwe businessmodellen

### Businessmodel 1: De Verkoop Nieuw Dealer

Nieuwe Businessmodellen, model 1: 'De Verkoop Nieuw Dealer'

|             |     | aantal vestigingen (locaties) |           |           |
|-------------|-----|-------------------------------|-----------|-----------|
|             |     | nationaal                     | regionaal | fijnmazig |
| kernfunctie | VKN | ✗                             | ✓         | ✗         |
|             | VKG | ✗                             | ✓         | ✓         |
|             | AS  | ✗                             | ✗         | ✓         |

- Alleen verkoop van nieuwe auto's en aanvullende diensten
- Inruil: alle inruil direct naar professionele partijen
- Enkel/ multi-merk mogelijk afhankelijk van betrokken importeur(s)
- Belangrijkste randvoorwaarden:
  - voldoende potentieel: groot rayon, > 1.000 nieuwe auto's per jaar
  - voldoende succesvolle en betrouwbare decentrale AS-punten om merkpositie zeker te stellen

DBSC Consulting

Zoals de naam al zegt, houdt de Verkoop Nieuw Dealer zich alleen bezig met de verkoop van nieuwe auto's en aanverwante dienstverlening zoals Finance & Insurance. Afhankelijk van de betrokken importeur(s) is het mogelijk dat een dergelijke dealer meerdere merken vertegenwoordigt. Ingeruilde auto's worden direct tegen een geobjectiveerde inruilwaarde doorgestoten aan professionele partijen, bij voorkeur collega-dealers van hetzelfde merk of andere merken, zodat de marge binnen het merkenkanaal blijft.

Voorwaarde is een groot rayon; de Verkoop Nieuw Dealer dient minimaal 1.000 auto's per jaar te verkopen om een goed rendement te kunnen behalen. Zonder internet gaat niets meer vandaag de dag. Dit nieuwe medium is dan ook volledig in het verkoopproces geïntegreerd en idealiter staan in de showroom diverse internet-zuilen,

zodat de klant zich zelf kan helpen aan detailinformatie en een conceptofferte. Wellicht de belangrijkste succesvoorwaarde betreft voldoende omliggende, goed functionerende aftersales-vestigingen, waardoor de merkaantrekkelijkheid wordt geborgd.



Het grondplan van de Verkoop Nieuw Dealer biedt zoals we zien plaats aan een grote showroom, waar louter nieuwe auto's worden verkocht. Het terrein om het gebouw heen kan uiteraard ook voor dit doel gebruikt worden.

## Businessmodel 2: De Auto Retail Dealer

### Nieuwe Businessmodellen, model 2: 'De Auto Retail Dealer'

|            |     | inrichting netwerk (locaties) |           |        |
|------------|-----|-------------------------------|-----------|--------|
|            |     | nationaal                     | regionaal | lokaal |
| activiteit | VKN | ✗                             | ✓         | ✗      |
|            | VKG | ✗                             | ✓         | ✓      |
|            | AS  | ✗                             | ✗         | ✓      |

- Gedimensioneerd op lagere aantallen verkoop nieuw dan Verkoop Nieuw Dealer
- Alleen verkoop van nieuwe en gebruikte auto's en aanvullende diensten
- Enkel/ multi-merk mogelijk afhankelijk van betrokken importeur(s)
- Belangrijkste randvoorwaarden:
  - voldoende potentieel: groot rayon, > 500 nieuwe auto's en > 250 gebruikte auto's per jaar
  - voldoende succesvolle en betrouwbare decentrale AS-punten om merkpositie zeker te stellen

DBSC Consulting

De Auto Retail Dealer is een alternatief voor merken die niet zo'n dominante positie hebben op de Nederlandse markt. De Auto Retail Dealer houdt zich alleen met de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's en aanverwante diensten bezig. Hij verkoopt minder nieuwe auto's dan de Verkoop Nieuw Dealer, echter wel minimaal 500 per jaar en daarnaast minstens 250 gebruikte auto's. Afhankelijk van de betrokken importeur(s) is het mogelijk dat een Auto Retail Dealer meerdere merken vertegenwoordigt.

Ingeruilde auto's, die niet zelf worden verkocht, gaan direct naar professionele partijen, bij voorkeur collega-dealers zodat de marge binnen het merkenkanaal blijven. Net als bij de Verkoop Nieuw Dealer kan de Auto Retail Dealer alleen bestaan als het rayon groot genoeg is. Vanzelfsprekend is ook hier internet volledig in het verkoopproces geïntegreerd en bestaan er voldoende decentrale aftersales-vestigingen.

## Grondplan 'Auto Retail Dealer'

|                  |        |
|------------------|--------|
| verkoop nieuw    | overig |
| verkoop gebruikt | overig |

Terrein wordt ook gebruikt voor verkoop nieuw en verkoop gebruikt

**DBSC Consulting**

De showroom (en het terrein) van de Auto Retail Dealer bied(t)(en) plaats aan nieuwe en gebruikte auto's. Die beide activiteiten zijn echter wel strikt van elkaar gescheiden in showroom en bemensing.

## Businessmodel 3: De Support Dealer

### Nieuwe Businessmodellen, model 3: 'De Support Dealer'

|                |     |                                   |           |        |
|----------------|-----|-----------------------------------|-----------|--------|
|                |     | ← inrichting netwerk (locaties) → |           |        |
|                |     | nationaal                         | regionaal | lokaal |
| ↑ activiteit ↓ | VKN | ✗                                 | ✓         | ✗      |
|                | VKG | ✗                                 | ✓         | ✓      |
|                | AS  | ✗                                 | ✗         | ✓      |

- Locatie in subrayon van rayon VKN-dealer of AR-dealer
- Focus op AS en VKG, aflevering VKN namens VKN-dealer of AR-dealer
- Enkel/ multi-merk mogelijk afhankelijk van betrokken importeur(s)
- Belangrijkste randvoorwaarden:
  - succesvolle en betrouwbare VKN-dealer of AR-dealer in hoofdrayon
  - lagere standards dan VKN-dealer

DBSC Consulting

De Support Dealer is gevestigd in een subrayon van een Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer en richt zich op aftersales en de verkoop van gebruikte auto's. Die gebruikte auto's koopt hij bij voorkeur tegen handelswaarde bij zijn Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Namens de Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer levert de Support Dealer desgewenst wel nieuwe auto's af, iets wat bij voorkeur in wel 75 procent van de gevallen zal voorkomen. Al naar gelang de betrokken importeur(s) is het ook hier mogelijk dat hij meerdere merken vertegenwoordigt.

Randvoorwaarde is een succesvolle en betrouwbare Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer in het hoofdrayon. Verder kenmerkt de Support Dealer zich door een soberder merkuitstraling dan de Verkoop Nieuw Dealer.

## Grondplan 'Support Dealer'

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Alternatieve aanwending VKN-showroom:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meer VKG eigen merk, 2<sup>e</sup> merk of vreemde merken</li> <li>• uitbreiding aantal bruggen, ten behoeve van eigen merk(en) of multimerk</li> <li>• fast-fit formule, bij voorkeur MERK-fit van eigen merk(en)</li> <li>• autoverhuur-formule, Retail van Automotive productassortiment</li> <li>• verhuur van de ruimte aan derden</li> </ul> |                 |
| verkoop gebruikt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | afleveren nieuw |
| werkplaats /<br>magazijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | overig          |

Terrein wordt ook gebruikt voor verkoop gebruikt & aftersales

**DBSC Consulting**

Omdat de Support Dealer zich niet meer met de verkoop van nieuwe auto's inlaat, komt een groot deel van de voormalige showroom voor andere doeleinden vrij. Meer verkoop van gebruikte auto's (van het eigen, een tweede of meerdere merken) ligt voor de hand, maar ook kan men denken aan het vergroten van de werkplaats, het instellen van een merkgerichte fastfit-formule of autoverhuur. Natuurlijk kan de vrijgekomen ruimte ook benut worden voor de retail van een automotive-productassortiment (sleepkabels, poetsmiddelen, lakreparatiesets en dergelijke), of voor een geheel andere activiteit of zelfs (deels) aan derden worden verhuurd.



## Businessmodel 4: De Dorpsdealer

### Nieuwe Businessmodellen, model 4: 'De Dorpsdealer'

|            |     | inrichting netwerk (locaties) |           |        |
|------------|-----|-------------------------------|-----------|--------|
|            |     | nationaal                     | regionaal | lokaal |
| activiteit | VKN | ✗                             | ✓         | ✗      |
|            | VKG | ✗                             | ✓         | ✓      |
|            | AS  | ✗                             | ✗         | ✓      |

- Locatie in subrayon van rayon VKN-dealer of AR-dealer
- Focus op AS en VKG
- Enkel/ multi-merk mogelijk afhankelijk van betrokken importeur(s)
- Belangrijkste randvoorwaarden:
  - succesvolle en betrouwbare VKN-dealer of AR-dealer in hoofdrayon
  - lagere standards dan Support Dealer

DBSC Consulting

De Dorpsdealer is veelal gevestigd in kleinere panden op goedkopere locaties, ook in een subrayon van het rayon van een Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. De Dorpsdealer concentreert zich op aftersales en de verkoop van gebruikte auto's. Die gebruikte auto's koopt hij bij voorkeur tegen handelswaarde bij zijn Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Opnieuw bestaat de mogelijkheid dat hij meerdere merken vertegenwoordigt, maar dat ligt weer aan de betrokken importeurs.

De sleutel tot succes ligt ook hier weer in een goede, betrouwbare Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Qua uitstraling moet de Dorpsdealer het niet van pracht en praal hebben. Integendeel, diens bedrijf oogt nog soberder dan dat van de Support Dealer. Het is de Dorpsdealer dan ook niet toegestaan om nieuwe auto's af te leveren.

## Grondplan 'Dorpsdealer'

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Alternatieve aanwending VKN-showroom:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• meer VKG eigen merk, 2<sup>e</sup> merk of vreemde merken</li><li>• uitbreiding aantal bruggen, ten behoeve van eigen merk(en) of multimerk</li><li>• fast-fit formule, bij voorkeur MERK-fit van eigen merk(en)</li><li>• autoverhuur-formule, Retail van Automotive productassortiment</li><li>• verhuur van de ruimte aan derden</li></ul> |        |
| verkoop gebruikt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |        |
| werkplaats/<br>magazijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | overig |

Terrein wordt ook gebruikt voor verkoop gebruikt & aftersales

**DBSC Consulting**

De voormalige showroom kan ook hier weer bestemd worden voor de verkoop van meer gebruikte auto's van het eigen, een tweede of meerdere merken. Het vergroten van de werkplaats of de implementatie van merkfastfit- of verhuurformules zijn andere opties. Natuurlijk kan de vrijgekomen ruimte ook benut worden voor de retail van een automotive-productassortiment, geheel andere activiteiten of zelfs (deels) aan derden worden verhuurd.

## Businessmodel 5: De Service Dealer

### Nieuwe Businessmodellen, model 5: 'De Service Dealer'

|            |     | inrichting netwerk (locaties) |           |        |
|------------|-----|-------------------------------|-----------|--------|
|            |     | nationaal                     | regionaal | lokaal |
| activiteit | VKN | ✗                             | ✓         | ✗      |
|            | VKG | ✗                             | ✓         | ✓      |
|            | AS  | ✗                             | ✗         | ✓      |

- Locatie in subrayon van rayon VKN-dealer of AR-dealer
- Zuivere focus op AS
- Enkel/ multi-merk mogelijk afhankelijk van betrokken importeur(s)
- Belangrijkste randvoorwaarden:
  - succesvolle en betrouwbare VKN-dealer of AR-dealer in hoofdrayon
  - lagere standards dan Support Dealer

DBSC Consulting

Ook de Service Dealer bevindt zich in een subrayon van het rayon van een Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Met de verkoop van nieuwe of gebruikte auto's houdt hij zich niet bezig; de focus ligt puur en alleen op aftersales. Dit is veelal een beslissing van de betreffende ondernemer zelf, die hierin het meeste eigen perspectief ziet! De mogelijkheid bestaat dat hij voor meerdere merken sleutelt, maar dat is weer afhankelijk van de betrokken importeurs. Ook het succes van de Service Dealer staat of valt met een succesvolle en betrouwbare Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer in het hoofdrayon. Vanzelfsprekend ligt de nadruk niet op de uitstraling van het bedrijfspand, maar is er wel voldoende aandacht voor merkbeleving in uitstraling en aankleding.

## Grondplan 'Service Dealer'

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Alternatieve aanwending VKN-showroom:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• uitbreiding aantal bruggen, ten behoeve van eigen merk(en) of multimerk</li><li>• fast-fit formule, bij voorkeur MERK-fit van eigen merk(en)</li><li>• autoverhuur-formule, Retail van Automotive productassortiment</li><li>• verhuur van de ruimte aan derden</li></ul> |               |
| <b>werkplaats /<br/>magazijn</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>overig</b> |

Terrein wordt ook gebruikt voor aftersales

**DBSC Consulting**

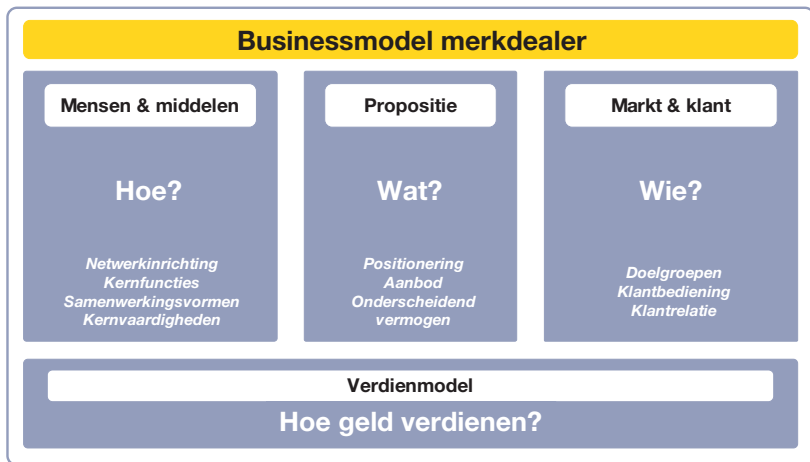
Ook de Service Dealer kan de vrijgekomen showroom op allerlei manieren benutten, zoals eerder beschreven. Hij kan bijvoorbeeld de werkplaats uitbreiden, maar ook fastfit- of verhuurformules implementeren. Een winkel met sleepkabels, poetsmiddelen, lakreparatiesets en dergelijke is tevens een optie, terwijl de verhuur aan derden natuurlijk ook tot de mogelijkheden behoort.

## Nieuwe businessmodellen nader toegelicht

Hoe schets je nieuwe businessmodellen compleet en samenhangend? Met behulp van een goed toegankelijk theoretisch raamwerk!

Wij gebruiken daarvoor een vrije bewerking van de modellen van Hamel en Osterwalder, zoals in onderstaande figuur geïllustreerd.

### Elementen van een businessmodel



Bron: vrije bewerking DBSC van modellen van Hamel en Osterwalder

**DBSC Consulting**

Dit raamwerk wordt voor elk businessmodel eerst bondig ingevuld getoond en daarna in tekst uitgewerkt en toegelicht. Helaas heeft dit tot gevolg dat er de nodige herhaling in de toelichting van de diverse businessmodellen zit.

Het is ons gebleken dat dealers over het algemeen hun eigen nieuwe voorkeursrol snel inzien. Toch hebben wij ervoor gekozen elk businessmodel in meer detail uit te werken, zodat die dealers hun voorkeursmodel snel en compleet tot zich kunnen nemen.

De snelle lezer zal wellicht voldoende hebben aan het bestuderen van de figuren en/of het scannen van de toelichting.

## Businessmodel 1: De Verkoop Nieuw Dealer

### Nieuw businessmodel: 'De Verkoop Nieuw Dealer'

#### Mensen & middelen

- Netwerkinrichting: geconcentreerde (5-20) regionale verkoop nieuw punten met beperkt aantal contractanten (5-10)
- Kernfuncties: VKN, F&I, retail
- Samenwerkingsvormen: alle inruil direct naar professionele partijen, bijvoorbeeld collega's van het zelfde merk of van andere merken
- Kernvaardigheden: verkoop van nieuwe auto's en aanvullende diensten en/of producten

#### Propositie

- Positionering: franchise van 1 of meerdere autofabrikant(en)
- Aanbod: verkoop nieuw en aanvullende diensten en/of producten (Automotive Retail)
- Onderscheidend vermogen:
  - Verkoop van nieuwe auto's
  - Merkgarantie en -beleving
  - Groot aantal nieuwe auto's en demo's
  - Excellente klantbediening
  - Kennis van het product

#### Markt & klant

- Doelgroepen: zakelijke en particuliere markt
- Klantbediening:
  - Oriëntatie via internet
  - Basis-offerte via internet, inruil op basis van handelswaarde
  - Deal afmaken in persoon, met bepaling exacte dealvoorwaarden
- Klantrelatie:
  - Klantrelatie berijders: met name via digitale en geprinte media
  - Klantrelatie GZM: dedicated accountmanagement/importeur

#### Verdienmodel

- In basis: goede marge op elke transactie, eventueel commissie uit GZM-agenturenmodel, geen verlies op inruil
- Optioneel: alternatieve verdienmodellen op basis van leasing, prijs per kilometer en/of tijd
- Daarnaast gerichte cross-selling & deep selling met compleet F&I pakket door F&I specialist

DBSC Consulting

#### Mensen & middelen

Om de intrabrand concurrentie te reduceren is het zaak het netwerk geconcentreerder in te richten. Dat wil zeggen dat per merk niet meer dan tussen de 5 en 20 vestigingen zich op een regionale basis met de verkoop van nieuwe auto's bezighouden, waarbij het aantal contractanten bij voorkeur tot maximaal 10 beperkt blijft. Daarnaast richt de Verkoop Nieuw Dealer zich op Finance & Insurance en mogelijk ook op andere automotive retail, lees de verkoop van autogerelateerde producten en diensten. Vooral Finance & Insurance ('F&I') biedt perspectief. Een autoverzekering is immers niet goedkoop en vormt voor grote verzekeringsmaatschappijen vaak het startpunt van een volledige privé-verzekeringsportefeuille van de klant. Waarom zouden merkdealers niet van dat gegeven gebruik maken om als F&I tussenpersoon de bal in te koppen en klanten aan zich te binden?

Alle ingeruilde auto's gaan direct naar professionele partijen, bij voorkeur collega's van hetzelfde merk of andere merken. Vanzelfsprekend komt de Verkoop Nieuw Dealer beslagen ten ijs. Hij en zijn personeel zijn dan ook uitstekend gekwalificeerd om nieuwe auto's te verkopen en aanvullende diensten en producten te leveren.

### *Propositie*

De Verkoop Nieuw Dealer werkt op basis van een franchisecontract van één of meerdere autofabrikanten. Hij houdt zich bezig met de verkoop van nieuwe auto's en levert daarnaast aanverwante producten en diensten (automotive retail). Zijn onderscheidend vermogen ligt op het vlak van merkgarantie en -beleving. In de showroom is een groot aantal nieuwe auto's te bewonderen en is een uitgebreide demovloot aanwezig. Uiteraard weet de Verkoop Nieuw Dealer van de hoed en de rand als het om zijn producten gaat en even vanzelfsprekend kan de klant rekenen op een excellente bediening.

### *Markt & klant*

De Verkoop Nieuw Dealer bedient zowel de particuliere als de zakelijke markt. Dat doet hij onder meer door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die internet biedt. Klanten kunnen zich dus virtueel oriënteren en de basisofferte komt langs digitale weg tot stand. Ook het bepalen van de initiële handelswaarde van de inruilauto kan via het web. Indien gewenst kan via persoonlijk contact de deal beklonken worden en de precieze voorwaarden worden afgesproken. Zo kan het zijn dat de inruilauto een iets betere prijs oplevert als die door een expert getaxeerd wordt.

Het persoonlijke contact met de berijders van de auto's zal een lage frequentie hebben en wordt daarom onderhouden door middel van digitale en geprinte media. De relatie met grootzakelijke klanten verloopt persoonlijk, via een account manager en/of de importeur.

### *Het verdienmodel*

Met een lagere intrabrand concurrentie is op iedere transactie in principe een goede marge te behalen. Eventueel kan voor de grootzakelijke markt in overleg met de importeur gekozen worden voor een commissieregeling op basis van een agenturen-

contract. Op de inruil van gebruikte auto's wordt geen verlies geleden, omdat deze tegen geobjectiveerde handelswaarde worden ingeruild en direct worden doorgestoten. Alternatieve verdienmodellen zijn er ook. De Verkoop Nieuw Dealer zou kunnen kiezen voor leasing, andere flexibele betaalvormen op basis van prijzen per kilometer en/of tijdseenheid en Terug Koop Verklaringen. Finance & Insurance bieden een niet te missen kans om nog meer rendement uit een klant te behalen. Voorwaarde is wel dat er een echte specialist in dienst is en dat er een compleet pakket aan verzekeringen en financieringsmogelijkheden op de toonbank ligt vanuit een voor de klant vertrouwde formule.

### *De werkwijze*

Afhankelijk van het merk en het marktaandeel is er in Nederland slechts plaats voor tussen de 5 en 20 volledig uitgeruste regionale showrooms. In die showrooms zijn alle modellen uitgesteld. Daarnaast is er een uitgebreide demovloot. Verder biedt de showroom ruim plaats aan internetzuilen, zodat tegemoet wordt gekomen aan de behoefte van de moderne klant om zelf te kijken en te vergelijken en zelf een auto samen te stellen en een conceptofferte te genereren.

De Verkoop Nieuw Dealer verkoopt bij voorkeur minimaal 1.000 auto's per jaar (afhankelijk van de marge). Maar die levert hij lang niet allemaal zelf af. Veel klanten van omliggende Support Dealers zullen hun nieuwe auto op dat vertrouwde en nabije adres willen laten afleveren! De Verkoop Nieuw vestigingen kennen uitgebreide openingstijden; ze zijn zes dagen per week van 10.00 tot 21.00 uur geopend, ook op zondag. Zowel spontane als geplande bezoeken en proefritten zijn mogelijk. Omdat de meeste klanten reeds goed geïnformeerd zijn, is er sprake van een beperkte verkoopbezetting. Immers, als er een klant komt, wil die waarschijnlijk of een proefrit maken of een deal afmaken. Wel is er een expert in dienst op het gebied van de inruil van gebruikte auto's. Tevens staat een F&I-specialist op de loonlijst en is ook de verkoopadministratie op zijn taak berekend.



## Businessmodel 2: De Auto Retail Dealer

### Nieuw businessmodel: 'De Auto Retail Dealer'

#### Mensen & middelen

- Netwerkinrichting: geconcentreerde (5-20) regionale verkoop nieuw en gebruikt punten met beperkt aantal contractanten (5-10)
- Kernfuncties: VKN, VKG, F&I, retail
- Samenwerkingsvormen: alle ongewenste inruil zoveel mogelijk direct verkopen aan professionele partijen, bijvoorbeeld collega's van het zelfde merk of van andere merken
- Kernvaardigheden: verkoop van nieuwe auto's, verkoop van gebruikte auto's en aanvullende diensten en/of producten

#### Propositie

- Positionering: franchise van 1 of meerdere autofabrikant(en)
- Aanbod: verkoop nieuw en gebruikt, aanvullende diensten en/of producten (Automotive Retail)
- Onderscheidend vermogen:
  - Verkoop van nieuwe auto's
  - Merkgarantie en -beleving
  - Groot aantal nieuwe auto's en demo's, groot aantal gebruikte auto's van eigen merk(en)
  - Excellente klantbediening
  - Kennis van eigen merk(en)

#### Markt & klant

- Doelgroepen: zakelijke en particuliere markt
- Klantbediening:
  - Oriëntatie via internet
  - Basis-offerte via internet, inruil op basis van handelswaarde
  - Deal afmaken in persoon, met bepaling exacte dealvoorwaarden
- Klantrelatie:
  - Klantrelatie berijders: met name via digitale en geprinte media
  - Klantrelatie GZM: dedicated accountmanagement/importeur

#### Verdienmodel

- In basis: goede marge op elke transactie, eventueel commissie uit GZM-agenturenmodel, geen verlies op inruil
- Optioneel: alternatieve verdienmodellen op basis van leasing, prijs per kilometer en/of tijd
- Daarnaast gerichte cross-selling & deep selling met compleet F&I pakket door F&I specialist

DBSC Consulting

#### *Mensen & middelen*

Ook voor dit model geldt dat het zaak is het netwerk geconcentreerd in te richten.

Ook hier zijn er prima kansen in Finance & Insurance en automotive retail.

Vanzelfsprekend komt de Auto Retail Dealer beslagen ten ijs. Hij heeft echte specialisten in dienst voor de verkoop van respectievelijk nieuwe en gebruikte auto's. Alle ingeruilde ongewenste auto's gaan direct naar professionele partijen, bij voorkeur collega's van hetzelfde merk of andere merken.

#### *Propositie*

Ook de Auto Retail Dealer werkt op basis van een franchisecontract van één of meerdere autofabrikanten. Hij houdt zich bezig met de verkoop van nieuwe en gebruikte auto's en levert daarnaast aanverwante producten en diensten (automotive retail). Zijn onderscheidend vermogen ligt op het vlak van merkgarantie en -beleving.

In de gescheiden showrooms is een groot aantal nieuwe en gebruikte auto's te bewonderen. Uiteraard weet de Auto Retail Dealer van de hoed en de rand als het om zijn producten gaat en even vanzelfsprekend kan de klant rekenen op een excellente bediening.

### *Markt & klant*

De Auto Retail Dealer bedient zowel de particuliere als de zakelijke markt op dezelfde wijze als de Verkoop Nieuw Dealer.

### *Het verdienmodel*

Ook de verdienmodellen zijn vergelijkbaar met die van de Verkoop Nieuw Dealer.

### *De werkwijze*

De werkwijze van de Auto Retail Dealer is redelijk vergelijkbaar met die van de Verkoop Nieuw Dealer. Vooral merken met een beperkt marktaandeel die toch redelijk regionaal aanwezig willen zijn kunnen baat hebben bij dit businessmodel, omdat de combinatie van verkoop nieuw en verkoop gebruikt lagere aantallen nieuw vereist ter dekking van de vaste kosten.

De Auto Retail Dealer verkoopt minimaal 500 nieuwe en 250 gebruikte auto's per jaar (afhankelijk van de marge). De vestigingen kennen uitgebreide openingstijden; ze zijn zes dagen per week van 10.00 tot 21.00 uur geopend, ook op zondag. Zowel spontane als geplande proefritten zijn mogelijk.

Omdat klanten reeds goed geïnformeerd zijn, is er sprake van een beperkte verkoopbezetting. Immers, als er een klant komt, wil die waarschijnlijk een auto kopen of een proefrit maken. Wel is er een expert in dienst op het gebied van de inruil van gebruikte auto's. Tevens staat een F&I-specialist op de loonlijst en is ook de verkoopadministratie op zijn taak berekend. Belangrijke succesvoorwaarde is een fijnmazig omliggend netwerk van (waarschijnlijk met name) Service Dealers. Met Support- en Dorpsdealer bestaan immers conflicterende belangen als het om de verkoop van gebruikte auto's gaat.

## Businessmodel 3: De Support Dealer

### Nieuw businessmodel: 'De Support Dealer'

#### Mensen & middelen

- Netwerkinrichting:
  - Fijnmazige AS-punten met verkoop gebruikt en afleverpunt voor nieuw
- Kernfuncties: AS, VKG, retail
- Samenwerkingsvormen: inkoop van gebruikt bij VKN-dealer, AR-dealer en/of collega-merkdealers
- Kernvaardigheden: aftersales specialist, verkoop van gebruikte auto's en aanvullende diensten en/of producten, afleveren nieuwe auto

#### Propositie

- Positionering: franchise van 1 of meerdere autofabrikant(en)
- Aanbod: merkgericht aftersales, verkoop gebruikt en aanvullende diensten en/of producten (Automotive Retail)
- Onderscheidend vermogen:
  - Merkgarantie en –beleving door aangepaste standards
  - Afleveroptie nieuw
  - Excellente klantbediening
  - Kennis van het product

#### Markt & klant

- Doelgroepen: zakelijke en particuliere markt
- Klantbediening:
  - Oriëntatie/afpraak via internet
  - Basis-offerte via internet, inruil op basis van handelswaarde
  - Deal afmaken in persoon, met bepaling exacte dealvoorwaarden
- Klantrelatie:
  - Klantrelatie berijders: persoonlijk en via digitale en geprinte media
  - Klantrelatie GZM: VKN-/AR-dealer importeur/dealervereniging

#### Verdienmodel

- In basis: goede marge op AS-transactie, eventueel aanbreng/aflever-commissie VKN en/of voorkeursoptie inruilers
- Focus op verkoop gebruikt en inkoop op handelswaarde bij VKN-dealer of AR-dealer moet voldoende marge leveren
- Optioneel: alternatieve verdienmodellen op basis van AS prijs per kilometer en/of tijd

DBSC Consulting

#### *Mensen & middelen*

Dit type dealer maakt onderdeel uit van een fijnmazig netwerk voor merkgerichte aftersales en de verkoop van gebruikte auto's. Tevens dienen de vestigingen als afleverpunt voor nieuwe auto's. Support Dealers houden zich louter met aftersales, de verkoop van gebruikte auto's en optioneel ook de verkoop van een automotive retailassortiment bezig. Zij kopen hun gebruikte auto's bij voorkeur bij de Verkoop Nieuw Dealers van hun merk(en) en/of collega merkdealers in. Op deze wijze blijven aantrekkelijke inruilers en de marge zoveel mogelijk binnen het merkenkanaal. De Support Dealer is een specialist op het gebied van aftersales. Verder weet hij alles van gebruikte auto's en aanvullende diensten en producten. Namens Verkoop Nieuw Dealers van het (de) eigen merk(en) worden op klantverzoek nieuwe auto's afgeleverd.

### *Propositie*

De Support Dealer werkt op basis van een franchisecontract van één of meerdere autofabrikanten. Hij houdt zich bezig met merkgerichte aftersales, de verkoop van gebruikte auto's en levert daarnaast aanverwante producten en diensten (automotive retail). De Support Dealer onderscheidt zich doordat hij merkbeleving uitstraalt, ook qua garantie. Klanten vertroetelt hij en uiteraard weet hij alles van zijn product. Optioneel levert hij nieuwe auto's af.

### *Markt & klant*

De Support Dealer bedient zowel de particuliere als de zakelijke markt. Dat doet hij onder meer door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die internet biedt met betrekking tot het aanbod van occasions, opvragen van een inruilprijs en het on-line maken en gereed melden van een werkplaatsafspraken. Met de berijders van de auto's wordt nadrukkelijk persoonlijk, en daarnaast ook via digitale en gewone media, contact onderhouden. Met de grootzakelijke markt wordt via de Verkoop Nieuw Dealer, de importeur en/of de dealervereniging contact onderhouden.

### *Het verdienmodel*

In principe is op iedere aftersales-transactie een goede marge te behalen. Eventueel kan nog een aanbreng- of aflevercommissie voor nieuwe auto's worden bedongen. Doordat de Support Dealer zich concentreert op de verkoop van alleen gebruikte auto's, moet hij ook op dit gebied winst kunnen maken. Alternatieve verdienmodellen zijn er ook. Serviceabonnementen zijn bijvoorbeeld het overwegen waard.

### *De werkwijze*

De Support Dealer werkt in een subrayon van een regionale Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer en doet dit vanuit een mooi pand op een dito locatie. Op verzoek van de klant verzorgt de Support Dealer de aflevering van een nieuwe auto en versterkt zo de aftersales-relatie met de klant. Je kunt je ook voorstellen dat de Support Dealer een voorkeurspositie krijgt inzake het kopen van de betreffende inruilauto! Er is een courante voorraad gebruikte auto's in huis, vooral van (het) (de) eigen merk(en). De Support Dealer is echt actief in het segment van de gebruikte auto's. Hij stoot minder af naar de handel en is kritischer dan nu wanneer er vreemde merken worden afgestoten. Diezelfde houding legt hij aan de dag als het erom gaat bij

te kopen wanneer de markt dat verlangt. Hij 'ruilt' graag vreemd merk voor eigen merk met collega-dealers. Al met al is zo een betere marge te behalen.

Wat betreft aftersales zit de Support Dealer evenmin stil. Hij richt zich met concurrerende onderhoudstarieven ook op oudere auto's van (het) (de) eigen merk(en). De stijgende omzet in uren en onderdelen compenseert de lagere marges in de aftersales markt.

De receptie van de aftersales is bij voorkeur langer geopend dan nu het geval is. Merkberijders in het eigen rayon worden proactief benaderd. Is het tijd voor de apk? Dan gaat er een persoonlijk mailtje uit. Breekt de winter aan? Dan ontvangt de klant een sms'je met een aanbieding voor bijvoorbeeld winterbanden. Desgewenst krijgt de klant een vervangende merkauto mee, deze leenauto's worden in goed overleg geregeld met de Verkoop Nieuw Dealer.

Wat de Support Dealer verder met zijn vrijvallende vierkante meters showroom doet, is aan hem, maar te denken valt aan meer verkoop van gebruikte auto's (van het eigen, een tweede of meerdere merken) of ook het vergroten van de werkplaats is een mogelijkheid. Verder kan er gestart worden met een merkgerichte fastfit-formule of met autoverhuur. Natuurlijk kan de vrijgekomen ruimte ook benut worden voor de verkoop van aan automotive gerelateerde producten als sleepkabels, poetsmiddelen, lakreparatiesets, skiboxen en kinderzitjes. Tot slot is het gebruik voor een geheel andere activiteit of verhuur aan een derde ook nog een mogelijkheid.

## Businessmodel 4: De Dorpsdealer

### Nieuw businessmodel: 'De Dorpsdealer'

#### Mensen & middelen

- Netwerkinrichting:
  - Fijnmazige AS-punten met verkoop gebruikt
- Kernfuncties: AS, VKG, retail
- Samenwerkingsvormen: inkoop van gebruikt bij VKN-dealer of AR-dealer en/of collega-merkdealers
- Kernvaardigheden: aftersales specialist en verkoop van gebruikte auto's en aanvullende diensten en/of producten

#### Propositie

- Positionering: franchise van 1 of meerdere autofabrikant(en)
- Aanbod: merkgericht aftersales, verkoop gebruikt en aanvullende diensten en/of producten (Automotive Retail)
- Onderscheidend vermogen:
  - Merkgarantie en -beleving door aangepaste standards
  - Excellente klantbediening
  - Kennis van het product

#### Markt & klant

- Doelgroepen: zakelijke en particuliere markt
- Klantbediening:
  - Oriëntatie/afpraak via internet
  - Basis-offerte via internet, inruil op basis van handelswaarde
  - Deal afmaken in persoon, met bepaling exacte dealvoorwaarden
- Klantrelatie:
  - Klantrelatie berijders: persoonlijk en via digitale en geprinte media
  - Klantrelatie GZM: VKN-/AR-dealer importeur/dealervereniging

#### Verdienmodel

- In basis: goede marge op AS-transactie, eventueel aanbrengcommissie VKN en/of voorkeursoptie inruilers
- Focus op verkoop gebruikt en inkoop op handelswaarde bij VKN-dealer of AR-dealer moet voldoende marge leveren
- Optioneel: alternatieve verdienmodellen op basis van AS prijs per kilometer en/of tijd

**DBSC Consulting**

#### *Mensen & middelen*

Ook de Dorpsdealer maakt onderdeel uit van een fijnmazig netwerk van aftersales-vestigingen, waar de klant terecht kan voor aftersales en gebruikte auto's. Op de aflevering van nieuwe auto's na, zijn er grote overeenkomsten met de Support Dealer.

#### *Propositie*

De Dorpsdealer werkt op basis van een franchisecontract van één of meerdere autofabrikanten. Hij concentreert zich op merkgerichte aftersales, de verkoop van gebruikte auto's alsmede aanvullende producten en diensten. De Dorpsdealer onderscheidt zich door kennis van het product, excellente klantbediening en doordat hij merkgarantie en -beleving uitstraalt.

#### *Markt & klant*

De Dorpsdealer bedient zowel de particuliere als de zakelijke markt, op vergelijkbare wijze als de Support Dealer.

### *Het verdienmodel*

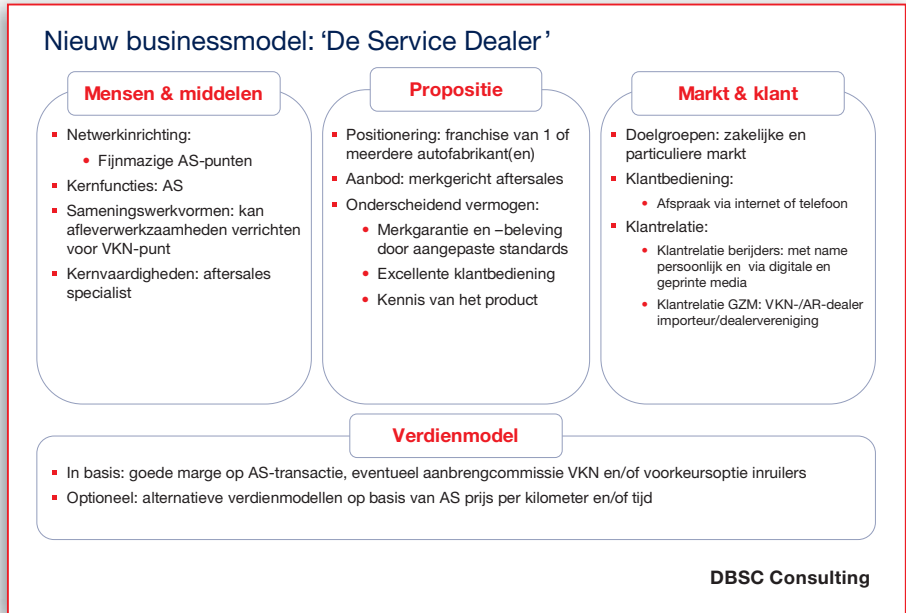
Op aftersales is in de basis een goede marge te behalen. Eventueel kan nog een aanbrengcommissie voor nieuwe auto's worden bedongen. Ook op de verkoop van gebruikte auto's kan een goede marge worden gerealiseerd, mits deze tegen handelswaarde worden ingekocht bij de Verkoop Nieuw Dealer, Auto Retail Dealer en/of collega merkdealers. Alternatieve verdienmodellen zijn er ook. Serviceabbonementen zijn bijvoorbeeld het overwegen waard.

### *De werkwijze*

Ook de Dorpsdealer werkt in een subrayon in het geografische gebied van een regionale Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Doorgaans zwaait de Dorpsdealer de scepter over een kleine vestiging op een bescheiden locatie. Omdat hij minder merkbeleving uitstraalt, levert hij geen nieuwe auto's af. Wel is hij actief op de markt voor gebruikte auto's, ook die van 'vreemde' merken. Hij stoot weinig auto's af naar de handel en koopt op basis van de marktvraag actief bij.

Ook de Dorpsdealer is een expert in aftersales en richt zich ook op het oudere wagenpark van het eigen merk. Zijn werkwijze is vergelijkbaar met die van de Support Dealer. Wat de Dorpsdealer verder met zijn vrijvallende vierkante meters showroom doet, is aan hem. Hiervoor heeft hij dezelfde mogelijkheden als die beschreven zijn bij de Support Dealer.

## Businessmodel 5: De Service Dealer



### *Mensen & middelen*

Ook de Service Dealer maakt onderdeel uit van een fijnmazig aftersales-netwerk. Hij is gespecialiseerd in aftersales en dat is dan ook het enige waarmee hij zich bezig houdt. Eventueel kan hij voor een Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer auto's afleverklaarmaken als hij zeer nabij gehuisvest is (bijvoorbeeld in hetzelfde pand!).

### *Propositie*

De Service Dealer werkt op basis van een franchisecontract van één of meerdere autofabrikanten. Hij richt zich op de merkgerichte aftersales en onderscheidt zich door zijn kennis van het product doordat hij merkgarantie en -beleving uitstraalt. Natuurlijk worden klanten vertroeteld.



### *Markt & klant*

De Service Dealer concentreert zich op de zakelijke en de particuliere markt. Afspraken komen digitaal, telefonisch of persoonlijk tot stand. Met de berijders van de auto's wordt voornamelijk persoonlijk en daarnaast ook via digitale en gewone media contact onderhouden. Met de grootzakelijke markt wordt via de Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer, de importeur en/of de dealervereniging contact onderhouden.

### *Het verdienmodel*

De Service Dealer richt zich volledig op aftersales en kan hiermee een prima rendement realiseren. Eventueel kan nog een aanbrengcommissie voor nieuwe auto's worden bedongen. Alternatieve verdienmodellen zijn er ook. Serviceabonnementen zijn bijvoorbeeld het overwegen waard.

### *De werkwijze*

Ook de Service Dealer werkt in een subrayon van een regionale Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer. Veelal betreft het een kleine vestiging. Maar het is ook mogelijk dat de Service Dealer 'aan de achterkant' van een verkoop nieuw-punt gevestigd is. Dat kan prima, indien het voormalige full service punt dermate groot was, dat voor de Verkoop Nieuw Dealer of Auto Retail Dealer alleen de showroom en het buitenterrein ruim voldoende zijn. Voorwaarde is wel dat beide bedrijfstypen goed van elkaar gescheiden zijn.

Met de verkoop van gebruikte auto's bemoeit de Service Dealer zich niet. Dat is veelal een bewuste keuze van de betreffende ondernemer. De Service Dealer is een specialist in aftersales en richt zich ook op het oudere wagenpark van het eigen merk. Zijn werkwijze in aftersales is vergelijkbaar met de Support en Dorpsdealer. Wat de Service Dealer verder met zijn vrijvallende vierkante meters showroom doet, is aan hem; hiervoor zijn meerdere opties mogelijk zoals eerder beschreven.

DEEL III

## **Samenwerking is cruciaal**

---

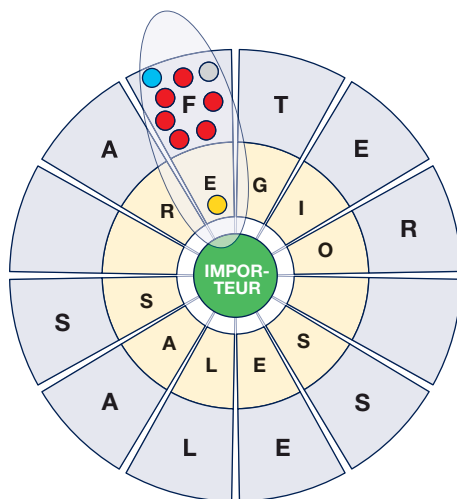
Win-win-samenwerking voor  
eigen en merkperspectief

# Samenwerking is cruciaal

## Win-win-samenwerking tussen verkoop nieuw en aftersales nodig voor eigen en merkperspectief

Op de illustratie is te zien hoe de importeur, regionale verkooppunten en aftersalespunten in de toekomst optimaal met elkaar samenwerken. De verkoop van nieuwe auto's vindt regionaal plaats, terwijl aftersales juist decentraal en fijnmazig georganiseerd is.

### Regionale win-win samenhang



DBSC Consulting

Uitgangspunt is dat alle activiteiten waarmee merkdealers zich bezighouden voortaan winstgevend zijn. Dat is alleen mogelijk wanneer alle typen dealers uit volle overtuiging kiezen voor hun (nieuwe) rol en bereid zijn verregaand samen te werken. Op die manier snijdt het mes aan twee kanten: immers, aftersales heeft baat bij een goed geregelde verkoop van nieuwe auto's, want zo wordt de instroom van aftersales-volume gegarandeerd. Andersom kan verkoop nieuw niet zonder een fijnmazig netwerk van hoogwaardige aftersales-vestigingen. Alleen op deze manier voelt de klant zich thuis bij een merk, omdat hij zeker weet dat hij bij alle typen vestigingen op dezelfde kwaliteit en service kan rekenen.

Mogelijk neemt de Verkoop Nieuw Dealer het voortouw als het erop aankomt de precieze samenwerking in het vat te gieten. In ieder geval zullen samenwerkingsafspraken moeten worden gemaakt. Inruilauto's worden bij voorkeur volgens vaste taxatieregels overgenomen en als een aftersales-relatie een nieuwe auto koopt, dient helder te zijn welke mogelijke aanbrengvergoeding de aftersales-dealer dient te ontvangen. Datzelfde geldt wanneer een aftersales-relatie een auto bij een Support Dealer laat afleveren. Je kunt je ook voorstellen dat de Support en/of Dorpsdealer een voorkeurspositie krijgt inzake het kopen van de betreffende inruilauto! Tevens is het erg belangrijk voor maximale klantbediening en klanttevredenheid om alle kennis over (regio)klanten te delen via een gemeenschappelijk regionaal CRM-systeem (Customer Relationship Management).

Wie ook de regie neemt, hoofdzaak is dat die rol op een transparante en integere manier wordt ingevuld. Indien nodig kan de importeur als initiator en scheidsrechter optreden.

Samenvattend voldoet deze intensieve manier van samenwerking aan de wensen van de klant van de 21ste eeuw. Immers, grootschalige retailervaring wordt zo gecombineerd met fijnmazige aftersales!

## **Nieuwe businessmodellen zijn gericht op maximaal volume en rendement**

De nieuwe businessmodellen hebben een maximaal volume en dito rendement tot doel. Er is sprake van een duidelijke focus en specialisatie. Bovendien zijn de verschillende typen organisaties toegesneden op de activiteiten in kwestie, zodat slagkracht en kostenbeheersing gegarandeerd zijn.

Ook al zijn de verschillende soorten dealers soms op een enkele (gezamenlijke) locatie gehuisvest, toch hebben we te maken met afzonderlijke entiteiten en contracten. Met andere woorden, alle partijen dienen de eigen broek op te houden.

Groot voordeel van de nieuwe modellen is dat er niet ge(des)investeerd hoeft te worden. Integendeel, alle huidige dealerpanden blijven in eerste instantie (be)staan. Nu is het nog vaak zo dat bepaalde verliesgevende activiteiten door winstgevende worden gesubsidieerd. De nieuwe modellen rekenen met deze situatie af en zorgen ervoor dat eenieder gaat doen waar hij het beste in is, wat ertoe zal leiden dat de klant centraal staat en zal resulteren in een verdere professionalisering van de automotive retailer.

De vooruitzichten zijn gunstig. Met het eerder genoemde rekenmodel is berekend dat, afhankelijk van het volume, met de verkoop van nieuwe auto's goede tot uitstekende rendementen kunnen worden behaald, terwijl aftersales-dealers een prima rendement kunnen realiseren, nog afgezien van de invulling van de vrijkomende vierkante meters showroom. Het is dan ook zaak dat dealers en importeurs met elkaar om de tafel gaan zitten om tot nieuwe afspraken te komen over prijsdifferentiatie en te realiseren toegevoegde waarde. Het advies daarbij: maak het merk concurrerend in prijs, zorg voor goede marketingacties en internet-ondersteuning, beloon Verkoop Nieuw Dealers die hun regiopotentieel realiseren en geef een 'marketing' vergoeding aan die aftersales-dealers die eraan hebben bijgedragen!

## **Nieuwe businessmodellen faciliteren perspectiefrijke horizontale en verticale samenwerkingsverbanden**

Om de concurrentie adequaat het hoofd te bieden, is het zaak dat merken snel succesvolle landelijke organisaties en/of labels neerzetten. Dat kan vanuit één merk, maar ook vanuit een cluster van merken of voor alle merken gezamenlijk. Kernwoorden zijn: professioneel, herkenbaar, betrouwbaar en veelal ook: dicht bij de afnemer, zowel fysiek als in reclame-uitingen. Te denken valt aan:

- Used Cars Clearing House: facilitering van 'uitruil' van gebruikte auto's binnen en tussen de merken om de handelsmarge zoveel mogelijk binnen het merkenkanaal te houden;
- Merk-onderdelengrossier: deze functie dient professioneel en grootschalig te worden opgezet, zodat onderdelen marktconform geleverd kunnen worden;
- Merk-Finance & Insurance-tussenpersoon: ook deze functie dient met professionele front-offices vanuit één of meerdere nationaal bekende labels in de markt te worden gezet om echt succesvol te kunnen zijn;
- Merk-schadeherstel: dit zou een optie voor enkele merken kunnen zijn om door middel van merkgerichte landelijke formules alsnog een plaats op de schadeherstelmarkt te veroveren, of een optie voor samenwerkende merk-dealers om gezamenlijk een alternatieve schadeherstelketen op te tuigen;
- Merk-fit/fastfit: ook hier liggen kansen om met merkgerichte fast-fit formules met landelijke uitstraling oudere auto's terug te winnen en jonge auto's langer en breder te kunnen bedienen!
- De verkoop van producten die met auto's en autorijden te maken hebben, zoals sneeuwkettingen, imperials, dakkoffers en dergelijke;
- Private/business lease: hier lijken overigens de kaarten al voor het merendeel geschud en moeten importeurs en merkdealers zich afvragen of zij op echt grote schaal de concurrentie willen aangaan met enkele grote lease-partijen...
- Uitwerking van diverse abonnementsmodellen inzake verkoop nieuw, verkoop gebruikt en aftersales;
- Verhuur & deelautoformule: zeker in grootstedelijke gebieden wordt veel verwacht van deelautoformules. Het lijkt juist voor merken en dealers aantrekkelijk om zich daar ook mee te profileren en wellicht tevreden berijders toch te converteren naar kopers?

## **Succesvolle verandering vergt goede samenwerking**

Veranderen vanwege pijn of door verlangen gedreven? Het antwoord is aan de gehele branche. Zowel fabrikanten, importeurs als dealers zijn aan zet om het veranderingstraject tot een succes te maken. Het belangrijkste ingrediënt is misschien wel vertrouwen. Immers, met de nieuwe businessmodellen zijn de dealers onderling van elkaar (en van de importeur) afhankelijk. Wie kan er Verkoop Nieuw Dealer worden en kan die voldoende bouwen op de samenwerking met de aftersales-dealers in zijn regio? Vertrouwen moet zoals bekend van twee kanten komen. Daar zal dus aan gewerkt moeten worden. Hier ligt één van de grootste uitdagingen voor het merkenkanaal: bouwen aan vertrouwen, horizontaal en vertikaal!

Eén ding is zeker: doorgaan op de huidige weg lijkt geen optie. Importeurs houden 'het ondersteunende infuus' niet vol en zullen kiezen voor de overlevers. Datzelfde geldt voor financiers. Het gevolg is een koude sanering van het netwerk met verlies van aftersales-locaties. Dit is niet alleen ongewenst voor het merk, maar uiteraard ook voor de betrokken dealers. Bovendien wordt zo de deur wijd opengezet voor de concurrentie. Alternatieve veranderingstrajecten met een dominantere verkooprol van de importeur zijn ook mogelijk, maar zijn vanuit het toekomstperspectief van de dealer ongewenst. Natuurlijk leiden er altijd meerdere wegen naar Rome, zeker als je daar naar toe wilt! Voor importeurs en dealers die samen bepaald hebben dat zij brood zien in (een variant op) onze voorgestelde businessmodellen, is het daarom zaak om tijdig te schakelen en in beweging te komen.

## In beweging!

Dealers moeten snel onderling, met elkaar en met hun importeurs om de tafel om tijdig de noodzakelijke, ingrijpende veranderingen in hun businessmodellen door te kunnen voeren. Zo niet, dan lopen ze de kans om rechts en links te worden ingehaald door huidige en nieuwe concurrenten en nul op het rekest te krijgen bij hun financiers.

Centraal staan de focus op de klant, het scheppen van klanttevredenheid, loyaliteit en merkemotie. De klant wil graag naar de dealer mits hij conform verwachting op zijn wenken bediend wordt.

De verkoop van zowel nieuwe als gebruikte auto's moet weer rendabel worden. Dat eerste kan alleen als de intrabrand concurrentie voor nieuwe auto's sterk wordt teruggebracht. Verder moeten de kosten in de distributieketen omlaag en is het toverwoord specialisatie. De verkoop van producten en diensten die gerelateerd zijn aan mobiliteit ligt nog grotendeels braak. Hetzelfde geldt voor de mogelijkheden die Finance & Insurance biedt. Deze kansen verdienen het om serieus en professioneel opgepakt te worden.

De marge op aftersales zal verder onder druk komen. Niet alleen neemt het volume af, ook dwingen grootzakelijke afnemers steeds meer korting af. Met het oog op de concurrentie moet aftersales snel concurrerend worden ingevuld en volume worden teruggewonnen uit het oudere wagenpark, door een duidelijke scheiding in laagwaardige en hoogwaardige activiteiten en navenante tarieven.

**Kortom, tijd om aan de gang te gaan, tijd om onderling met elkaar en met de importeur in overleg te gaan en samen in beweging te komen voor behoud van het merk- en het eigen perspectief!**



## Colofon

---

Tekst: Ep Meijer

Eindredactie: DBSC Consulting, BOVAG Autodealers

Druk: Drukkerij Damen, Werkendam

# Automotive Retail in 2015

Om als dealer succesvol te blijven, is visie nodig. BOVAG Autodealers heeft daarom een beeld geschetst van de automotive retail in 2015. Daarbij is rekening gehouden met alle huidige en toekomstige ontwikkelingen bij zakelijke en particuliere afnemers, fabrikanten en importeurs, maar ook op het gebied van technologie, maatschappij en overheidregulering. Ons uitgangspunt is dat dealers met iedere afzonderlijke bedrijfsactiviteit geld moeten kunnen verdienen. Samenwerking binnen het merkkanaal, zowel horizontaal als verticaal, is daarbij onontbeerlijk en ook noodzakelijk om ruimte te geven aan iedereen. Op basis van onze visie hebben we een aantal retail businessmodellen ontwikkeld waarmee dealers succesvol de toekomst tegemoet kunnen.

Deze uitgave beschrijft de visie van BOVAG Autodealers op de automotive retail in 2015, die tot stand is gekomen in samenwerking met DBSC Consulting.

### **DBSC Consulting** **Strategy & Organisation**

---

#### **BOVAG Autodealers**

Postbus 1100, 3980 DC Bunnik, telefoon (030) 659 54 30, fax (030) 657 16 27  
e-mail [autodealers@bovag.nl](mailto:autodealers@bovag.nl), internet [www.dealerplaza.nl](http://www.dealerplaza.nl)

