Automotive retail in 2020: van distributiekanaal naar retailbeleving

Visiedocument

Maart 2015

Voorwoord

De merkdealer heeft te maken met structurele veranderingen. Technologische ontwikkelingen beïnvloeden de auto's die hij verkoopt, onderhoudt en repareert, maar die ontwikkelingen beïnvloeden ook de manier waarop auto's, reparatie en onderhoud aan de man worden gebracht. Ook klantbehoeften en –gedrag veranderen. En ondertussen betreden nieuwe spelers zoals Google en Apple de autowereld. De omgeving voor autodealers is uitdagend. Niet alleen vanwege deze structurele veranderingen, maar ook omdat winstgevendheid en liquiditeit onder druk staan na enkele jaren van dalende autoverkopen en aftersales-omzet .

In de context van deze uitdagende situatie heeft BOVAG besloten een visie te ontwikkelen op de toekomst van de Nederlandse automotive retail. Doel is om een beter begrip te krijgen van de onderliggende oorzaken én de gevolgen van genoemde veranderingen. De conclusie is dat er een transitie nodig is. BOVAG ondersteunt haar leden daar uiteraard bij. Maar de conclusie is ook dat BOVAG en haar leden die transitie niet in hun eentje kunnen realiseren. Daarom is of gaat BOVAG ook in gesprek met de overige stakeholders: producenten, importeurs, banken etcetera. Samen kunnen we de autoretail weer gezond maken.



H.C.M. (Eric) Tak, voorzitter van BOVAG Autodealers
Bunnik, maart 2015

Colofon
Deze publicatie is een coproductie van:
BOVAG
Roland Berger Strategy Consultants

Informatie over deze publicatie kan worden verkregen via BOVAG
Tel. +31 (0) 30 - 659 52 11
www.bovag.nl
© 2015

Structuur van dit document

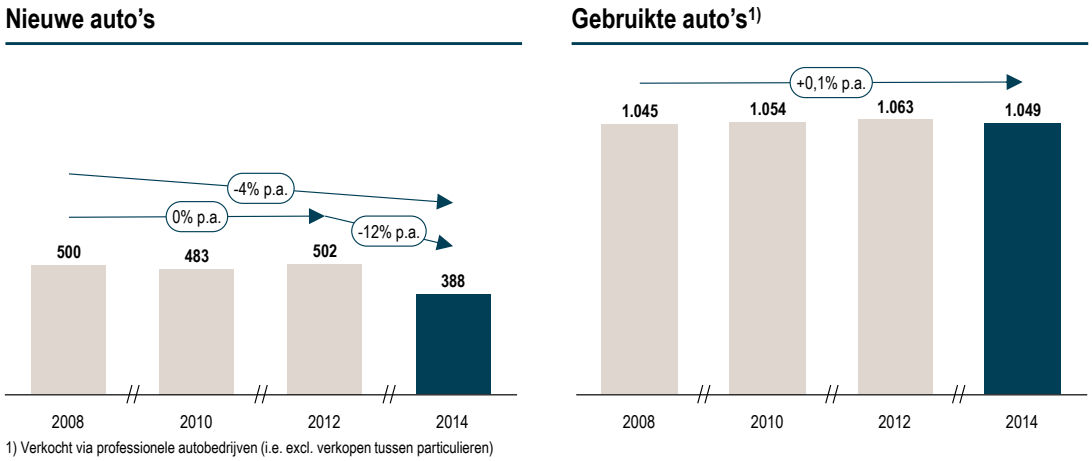
A. Een nieuwe realiteit **4**
Mobiliteitsvoorkeuren veranderen – Verkoop en onderhoud van auto's is een vervangingsmarkt geworden waarin retentie en herhaalaankopen van groot belang zijn

B. De klantreis **10**
De rol van de dealerorganisatie in de klantreis verandert, proefritten en transacties nemen een grotere rol in en retentie biedt mogelijkheden voor groei, oriëntatie wordt omni-kanaal ingevuld

C. De reactie van de waardeketen **14**
Autoproducenten reageren op de nieuwe realiteit en klantwensen door te experimenteren met nieuwe routes naar de klant, maar ook andere spelers bewegen in het veld – De autoketen kan inspiratie opdoen uit andere retailomgevingen

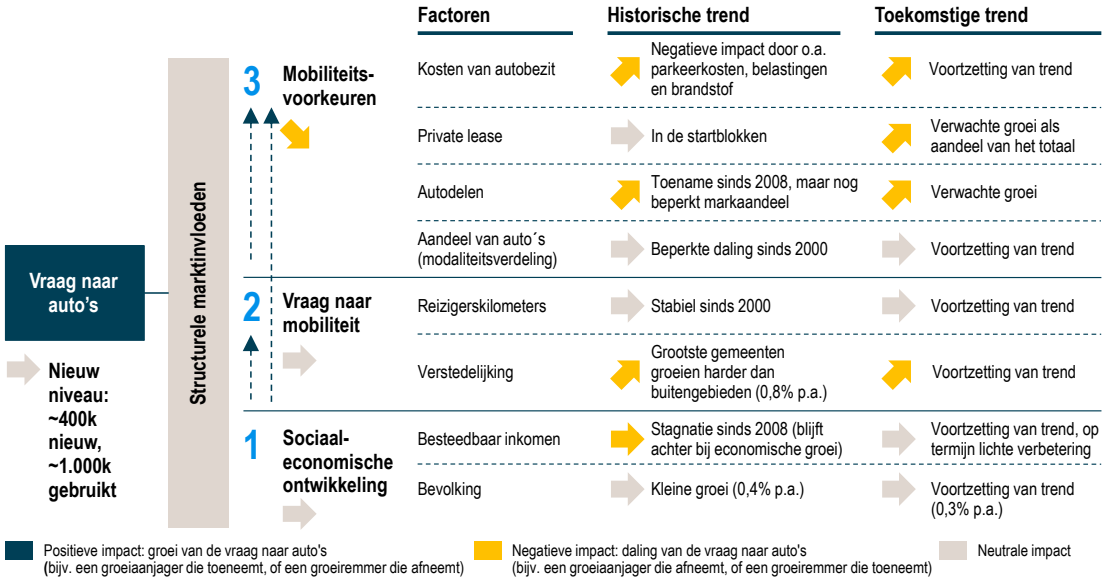
D. De weg voorwaarts **18**
Herinrichting van de keten is nu noodzakelijk om een structurele en geleidelijke overgang mogelijk te maken naar de nieuwe realiteit, dit is een gezamenlijke inspanning

Figuur 1 – Autoverkopen in Nederland, 2008-nu (bron: BOVAG; IHS)

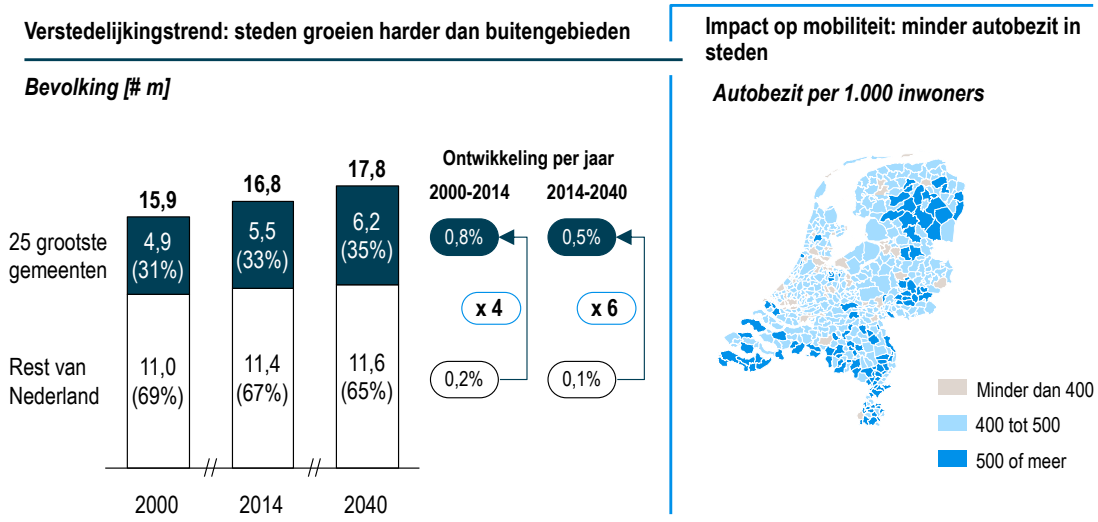


1) Verkocht via professionele autobedrijven (i.e. excl. verkopen tussen particulieren)

Figuur 2 – Structurele invloeden op autoverkopen (bron: CBS; GfK; Roland Berger)



Figuur 3 – Verstedelijking en impact op mobiliteit (bron: CBS)



A. Een nieuwe realiteit: Mobiliteitsvoorkeuren veranderen – Verkoop en onderhoud van auto's is een vervangingsmarkt geworden waarin retentie en herhaalaankopen van groot belang zijn

In de afgelopen jaren is de vraag naar auto's en aftersales gedaald. De ontwikkeling van de onderliggende factoren zijn zodanig dat het aannemelijk is dat dit doorzet: de vraag zal zeer waarschijnlijk stabiliseren. Dit is geen eenmalig, tijdelijk crisiseffect maar een nieuwe realiteit voor de sector. De markt is nog altijd significant en de auto is het belangrijkste vervoermiddel in Nederland, maar stabilisatie betekent wel een andere *mindset*: een vervangingsmarkt, waarin retentie van groot belang is voor spelers om marktaandeel te behouden en winnen. In dit eerste hoofdstuk worden de onderliggende krachten voor de ontwikkeling van zowel autoverkoop als aftersales één voor één behandeld.

A.1 Autoverkopen (nieuw en gebruikt)

In 2014 is de verkoop van nieuwe auto's gedaald naar 387.835 stuks: een historisch laag volume. Dit is een daling van 4% per jaar sinds 2008, toen er nog ongeveer 500.000 auto's verkocht werden (zie figuur 1). De verkoop van gebruikte auto's is over dezelfde periode ongeveer gelijk gebleven met ruim 1 miljoen per jaar.

Op lange termijn is het aannemelijk dat de vraag zal stabiliseren. Deze trend wordt verklaard door onderliggende factoren die de vraag beïnvloeden (zie figuur 2): (1) sociaaleconomische ontwikkelingen, (2) mobiliteitsvraag en (3) modaliteitsvoorkeuren. Waar de totale vraag naar mobiliteit (totaal aantal reizigerskilometers) gedreven wordt door stabiele, lange termijn ontwikkelingen van economie en demografie, wordt de daadwerkelijke vraag naar auto-eigendom daar binnen veel meer gedreven door individuele voorkeuren. Deze zijn veel sterker aan verandering onderhevig en worden beïnvloed door technologische en commerciële innovaties in het aanbod.

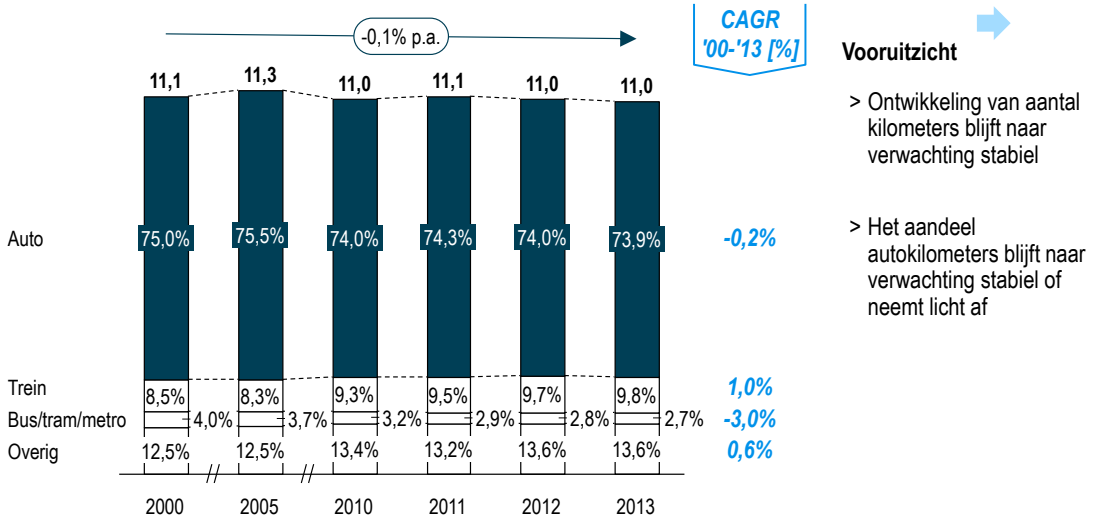
1. Sociaaleconomische ontwikkeling: stabiel

De sociaaleconomische ontwikkelingen zijn relatief stabiel en zijn geen factor voor sterke wijzigingen in de vraag. Ten eerste is sprake van een stabiele populatie: zeer beperkte groei van 0,3% per jaar. Het bruto nationaal product, een tweede factor, zal naar verwachting stijgen met 1,5% per jaar. Dit heeft een positieve impact op de vraag. Hoge werkloosheid tenslotte drukt de vraag naar auto's vanwege een lagere bestedingsruimte van huishoudens en een reductie van het woon-werkverkeer. De werkloosheid in Nederland wordt verwacht, in tegenstelling tot de groei van de afgelopen jaren, licht te dalen van 8,5% tot 7,2%.

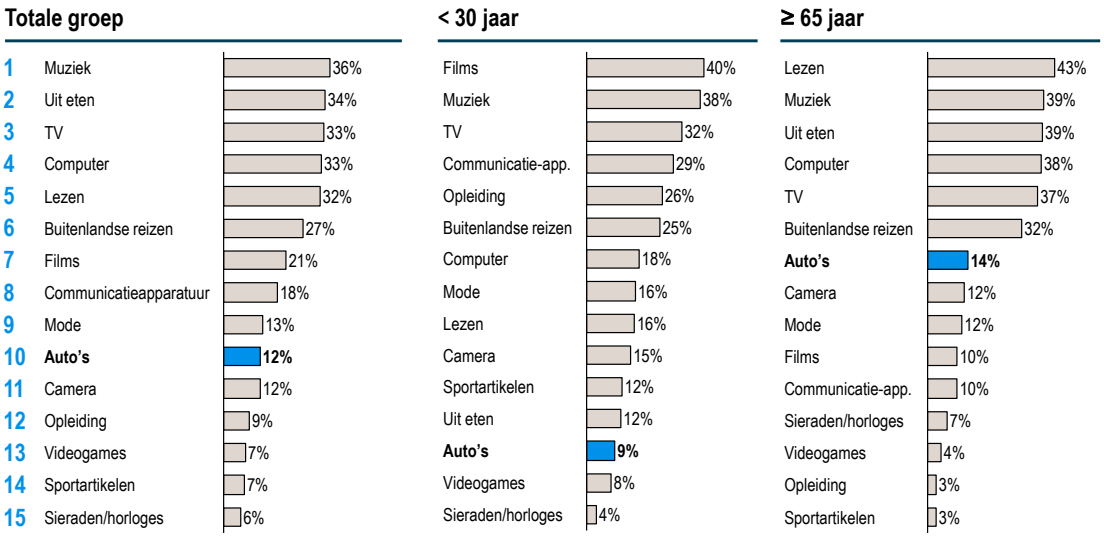
2. Vraag naar mobiliteit: verstedelijking drukt het aantal reizigerskilometers

De groei van het aantal reizigerskilometers is na een lange periode van groei afgevlakt. Tussen 2000 en 2013 is het aantal reizigerskilometers per hoofd van de bevolking nagenoeg constant gebleven: gemiddeld ongeveer 11.000 kilometer per jaar en 0,1% krimp per jaar (zie figuur 4). Deze beperkte daling wordt verwacht door te zetten in de toekomst, vooral als gevolg van verstedelijking. De lichte groei van de populatie vindt met name plaats in de stedelijke gebieden (+0,8% per jaar versus +0,2% per jaar buiten de steden; zie figuur 3). Dit beperkt de vraag naar mobiliteit aangezien een groot deel van het aantal afgelegde kilometers woon-werkverkeer betreft, dat afneemt bij verdere verstedelijking. Naar verwachting zal tot 2040 de verstedelijking doorzetten (+0,5% per jaar in de 25 grootste steden versus +0,1% daarbuiten).

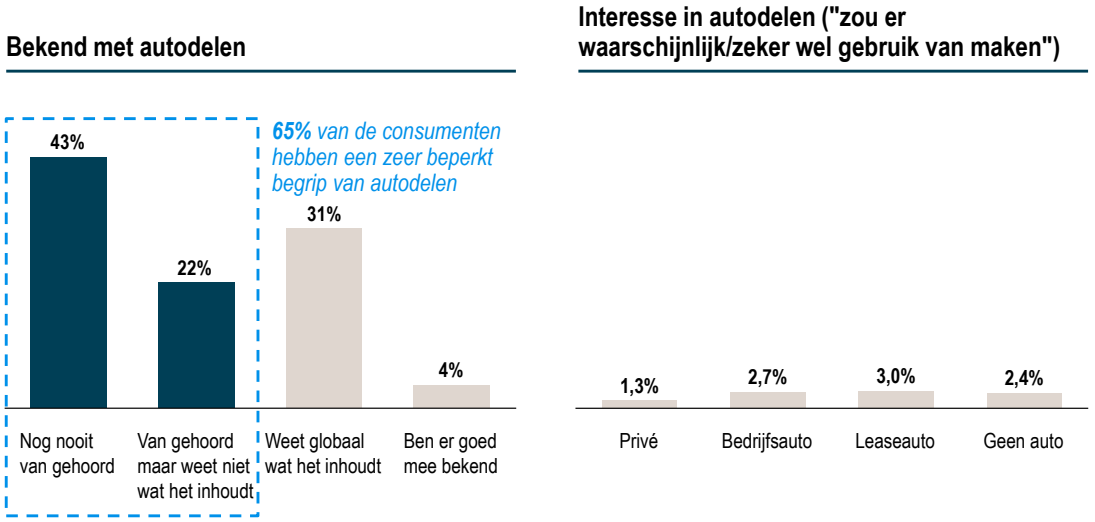
Figuur 4 – Modaliteitsverdeling ['000 reizigerskilometers] (bron: OVG/MON/OViN; CBS)



Figuur 5 – Consumentenvoorkeuren [% consumenten dat product/dienst in top-3 plaatst] (bron: BOVAG/GfK, n=1.004, dec 2014)



Figuur 6 – Bekendheid met en interesse in autodelen (bron: GfK, n=55.000; nov 2014)



3. Mobiliteitsvoorkeuren: afnemend aandeel auto en toenemend belang van de functionaliteit (in plaats van eigendom)

Het aandeel van de auto in het totale aantal kilometers is gestaag afgenomen in de afgelopen jaren: van 75,0% in 2000 naar 73,9% in 2013. Het marktaandeel van de trein is gestegen (zie figuur 4). Verwacht wordt dat deze trend doorzet. Verbeteringen in kwaliteit en capaciteit van het treinproduct en de al eerder genoemde verstedelijking dragen hier aan bij. Inwoners van stedelijke gebieden bezitten relatief gezien minder auto's. Het aantal afgegeven nieuwe rijbewijzen is over de tijd echter stabiel gebleven, wat een indicator is voor het feit dat ook jonge mensen investeren in het toevoegen van de auto aan de mobiliteitsmogelijkheden.

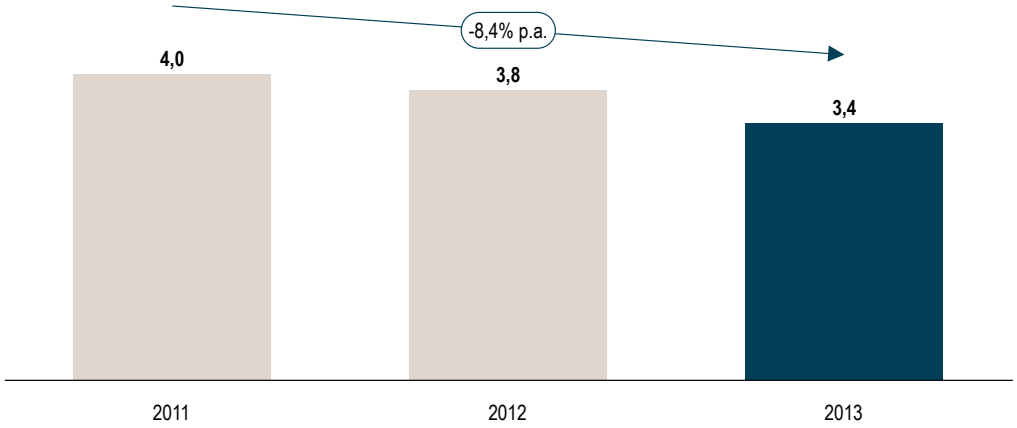
Centraal in de vertaling van reizigers- naar autokilometers en van autokilometers naar autoverkopen staat auto-eigendom. De mobiliteit en vrijheid van de auto blijven belangrijk maar consumenten kijken, mede door de opkomst van alternatieven, anders aan tegen eigendom. Functionaliteit en mobiliteit zijn belangrijker dan het bezit. De auto is steeds minder belangrijk voor mensen, vooral voor jongeren (zie figuur 5). Drie factoren zijn hier van belang: kosten van autobezit, de opkomst van autodelen en *private lease* constructies.

De kosten voor autobezit zijn de afgelopen jaren sterk toegenomen, voornamelijk gedreven door hogere belastingen (o.a. opcenten motorrijtuigenbelasting) en stijgende variabele kosten zoals parkeren (m.n. in de Randstad) en brandstof. Verwacht wordt dat de trend zal doorzetten en dat deze kosten in de toekomst verder zullen toenemen, wat een negatieve invloed heeft op de vraag naar auto's en het gebruik ervan.

De laatste jaren is een groeiend aantal initiatieven geïntroduceerd voor autodelen, bijvoorbeeld Car2Go en SnappCar (beide sinds 2011). Deze initiatieven spelen in op een betere benutting van de auto (de gemiddelde auto staat ongeveer 90% van de dag ongebruikt stil) en maken autorijden mogelijk tegen een variabele kostenpost in plaats van een significante investering met hoge vaste lasten. Op dit moment is autodelen nog relatief klein: minder dan 6.000 auto's op een totaal wagenpark van ruim 8 miljoen. Veel mensen zijn ook onbekend met autodelen: slechts 4% heeft een goed idee, 31% een redelijk idee, maar ruim 60% kent het concept niet of weet niet wat het inhoudt (zie figuur 6). Autodelen is voor het merendeel van de autobezitters (nog) geen alternatief voor de eigen auto. Het gebruik van autodelen zal toenemen, maar wordt niet verwacht een directe, significante bedreiging te vormen voor autoverkopen in de komende jaren.

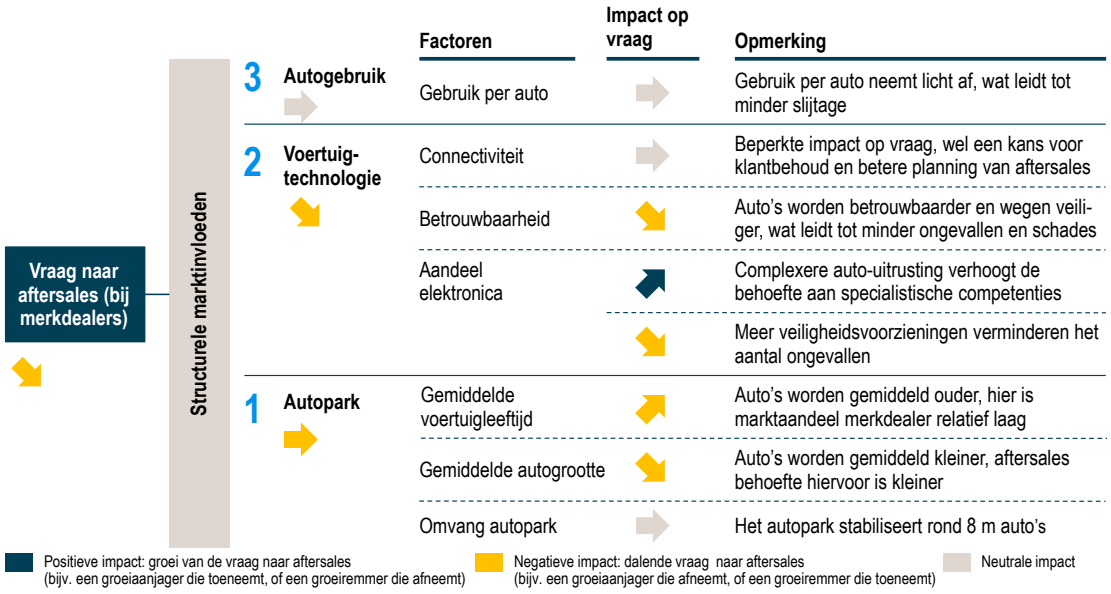
Private lease speelt in op de variabilisering van autokosten en verschuift de aankoop van auto's van een consumententransactie naar een *business-to-business* transactie: grote volumes, centrale onderhandeling, margedruk. De transactie voor het leaseproduct met de consument kan echter via een breed scala aan retailkanalen plaatsvinden, ook buiten de traditionele autoverkoopkanalen. Zo biedt LeasePlan via de MediaMarkt een *private lease* Fiat 500 en heeft Nefkens een Peugeot 107 in *private lease* aangeboden via Groupon. Het belang van de *private lease* propositie wordt verwacht toe te nemen, zeker omdat deze een opportuniteit biedt voor zowel consumenten als aanbieders.

Figuur 7 – Aftersales vraag [EUR mld] (bron: Bovag-RAI Aftersales Monitor)



1) Op basis van gangbare marktcijfers voor aftersales, welke een onderschatting zijn van de totale markt. Cijfers zijn gebaseerd op een steekproef onder bezitters van privéauto's leaseauto's, exclusief de wat kleinere (luxe) RDC segmenten E, F, G, H en I, en exclusief auto's in bezit van autobedrijven, importeurs, de rijksoverheid en verhuurbedrijven

Figuur 8 - Structurele invloeden op autoverkopen (bron: BOVAG; CBS; Roland Berger)



Figuur 9 – Innovatie in praktijk: evolutie van de VW Golf (bron: VW; Roland Berger)



A.2 Aftersales (onderhoud en reparatie)
De vraag naar aftersales service is gedaald naar een niveau EUR 3,4 miljard in 2013: een afname van 8% op jaarbasis sinds 2011 (zie figuur 8). Deze afname komt door een stabiliserend Nederlands wagenpark, maar vooral door een verschuiving binnen het autopark en consumentenvoorkeuren: kleinere auto's, langer gebruik (des te ouder de auto des te beperkter de uitgaven aan onderhoud en reparaties), een afnemend aantal kilometers per auto en minder ongelukken en dus schades.

De afname in aftersales wordt verwacht zich ook op de langere termijn voort te zetten (zie figuur 9). Het aanhouden van deze daling wordt gedreven door (1) de omvang en samenstelling van het wagenpark, (2) technologische innovaties en (3) het gebruik van auto's.

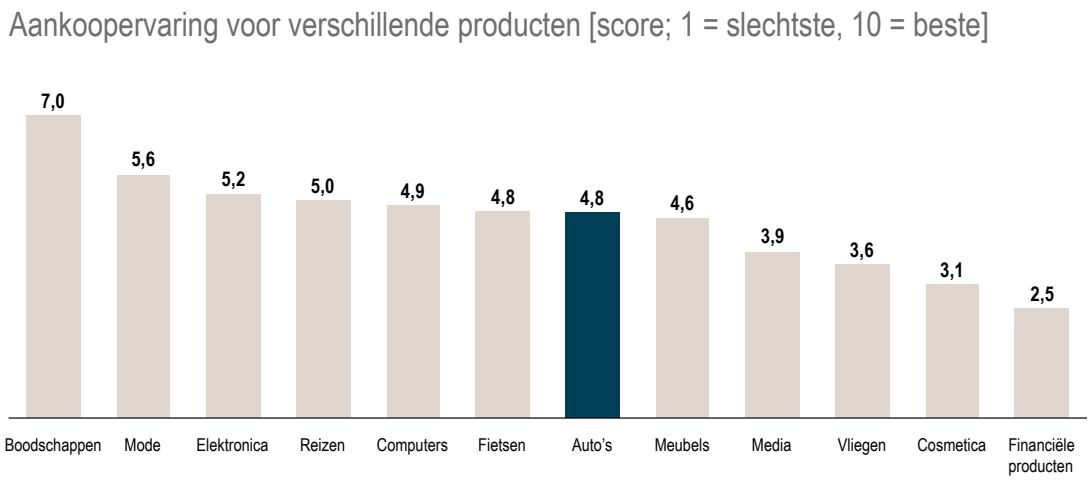
1. Omvang en samenstelling van het wagenpark: stabiele omvang, ouder en kleiner
Jaarlijks worden steeds minder nieuwe auto's verkocht en auto's worden steeds langer gebruikt – deze trend zet zich voort. Het wagenpark stabiliseert hierdoor qua omvang. Specifieke wijzigingen in bijvoorbeeld belastingen kunnen voor jaar-op-jaar schommelingen zorgen, maar de overall trend is helder. Veroudering van het wagenpark is negatief voor de merkdealer: aftersales uitgaven voor oudere auto's zijn relatief laag en het aandeel van de merkdealer is relatief klein. Complexiteit van auto's speelt merkdealers daarentegen in de hand: specialisatie is nodig. Een groeiend aandeel van de verkochte auto's is klein, wat zorgt voor een "verkleining" van het wagenpark en daardoor lagere onderhouds- en reparatieopbrengsten. Op termijn wordt de zuinige auto de standaard; het Energieakkoord stelt dat vanaf 2035 uitsluitend *zero emission* auto's (elektrisch, biobrandstof) verkocht mogen worden.

2. Technologische innovaties: minder maar meer gespecialiseerde vraag door betere betrouwbaarheid en afnemend aantal schades
Door de ontwikkeling van innovatieve technologieën is de vraag naar aftersales afgenomen. Deze trend zal onverminderd doorzetten in de komende jaren. De evolutie van de Volkswagen Golf is exemplarisch in dit opzicht: elke generatie heeft meer *features*, terwijl de relatieve prijs (als percentage van het besteedbaar inkomen) op gelijke hoogte blijft. Verhoogde connectiviteit vermindert de behoefte aan ad-hoc, ongeplande reparaties en maakt verbeterde communicatie en onderhoudsplanning mogelijk. Daarnaast, gerelateerd aan het toenemende belang van elektronica in de auto, neemt de vraag naar gespecialiseerde competenties en middelen toe. Op het gebied van veiligheid zijn zaken als ABS, ESP, *adaptive cruise control* en *lane keeping assistant* toegevoegd. Samen met infrastructurele verbeteringen heeft dit gezorgd voor verhoogde verkeersveiligheid. Het aantal ongelukken en daarmee autoschades neemt daardoor sterk af: van ca. 200.000 ongelukken in 2000 naar minder dan 100.000 in 2012, een afname van 55%. Technologische ontwikkelingen zorgen voor een steeds hogere betrouwbaarheid: een intrinsieke waarde voor de consument, maar een negatieve impact op aftersales. Regelgeving (bijv. introductie van eCall) en innovatie vanuit de autoproducenten (gericht op lagere totale gebruikskosten) blijven de hier benoemde ontwikkelingen stuwen.

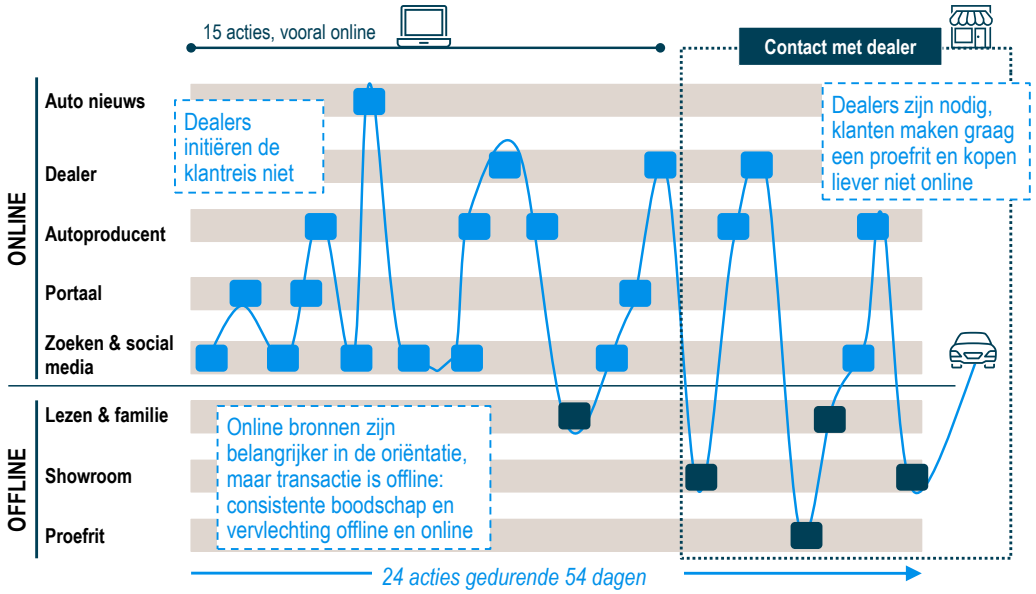
3. Autogebruik: afnemende vraag naar aftersales

Door de afname van het autogebruik neemt de vraag naar aftersales af. Minder onderhoud hoeft plaats te vinden, de auto's zijn minder aan slijtage onderhevig en de kans op schade en ongevallen neemt af bij een verminderd aantal kilometer per auto. Dit is een gestage ontwikkeling: tussen 2000 en 2013 is het jaarlijks aantal gereden kilometers per auto afgenomen met bijna 1% per jaar.

Figuur 10 - Aankoopervaringen (bron: BOVAG/GfK, n=1.004, dec 2014)



Figuur 11 – Typische klantreis voor een nieuwe auto (bron: GfK, 2013)



B. De klantreis: De rol van de dealerorganisatie in de klantreis verandert, proefritten en transacties nemen een grotere rol in en retentie biedt mogelijkheden voor groei, oriëntatie wordt omni-kanaal ingevuld

Consumenten vandaag vertonen niet hetzelfde gedrag als tien jaar geleden. Digitale mogelijkheden en ervaringen in diverse retailomgevingen hebben grote invloed op de klantreis: van oriëntatie tot aankoop en tijdens het eigendom. Voor dealers heeft dit grote en structurele impact, hun rol verandert mee. In dit hoofdstuk schetsen we de automotive klantreis en de rol van de dealer daarin. Een klantreis beschrijft de stappen in het aankoopproces van een consument. In de praktijk zit hier variatie in, er zijn verschillen tussen individuele klanten en merken.

B.1. Consumenten zijn gewend aan omnichannel en naadloze integratie

Binnen retail vindt een verschuiving plaats naar *omnichannel retailing*. Offline retailers bieden online producten aan en andersom zoeken onlineretailers fysiek contact met hun klanten. Deze verschuiving vraagt een nieuwe kijk: van bijdrage per vierkante meter naar effectiviteit en omzet van alle verkoopkanalen. Op dit moment heeft de verschuiving van offline naar omnichannel nog niet in alle sociale en geografische groepen in dezelfde mate plaatsgevonden, maar het is een kwestie van tijd voordat iedereen alle kanalen gebruikt. De grens tussen online en offline en tussen kanalen vervaagt. Een klant verwacht een combinatie van kanalen die naadloos met elkaar geïntegreerd zijn. Sterker nog, dit is geen *qualifier* als het er wel is, maar een *dissatisfier* als het ontbreekt. En dus is afstemming tussen autoproducent en dealer over consistentie van ervaring en boodschappen een noodzaak.

B.2 De klantreis voor een auto wordt relatief positief ervaren, maar is fundamenteel veranderd

De retailervaring bij de aanschaf van een auto wordt door klanten nog niet optimaal gewaardeerd. Maar wordt zeker niet slecht ervaren (zie figuur 10). De ervaring wordt gemiddeld beoordeeld, vergelijkbaar met bijvoorbeeld computers en reizen. De beste retailervaring hebben consumenten in de supermarkt, waar zij vaak komen en relatief kleine aankopen doen. Het slechtst worden financiële producten beoordeeld.

Belangrijker dan de waardering is de verandering van het proces. In totaal duurt het aankoopproces gemiddeld 54 dagen voor een nieuwe auto (zie het voorbeeld in figuur 11) en 63 dagen voor een gebruikte. Maar waar consumenten voorheen nog meer dan 4 keer een dealer bezochten wanneer ze een auto kochten is dat in 2014 nog maar 1,5 tot 2,5 keer. Dealers hebben dus minder kansen en tijd om direct en persoonlijk met de consument te interacteren. Ook komen consumenten binnen met meer informatie en een andere behoefte dan voorheen. De oriëntatie is veelal al afgerond, de consument heeft gekozen welke auto hij/zij wil. Het lokale dealerbezoek draait om een bevestiging van de keuze, de proefrit en om de transactie. Een bezoek staat echter niet garant voor een transactie: conversie tot een aankoop bij de dealer is nodig. Retentie (binding van klanten voor aftersales) en herhaalaankopen van toenemend belang; alleen dan kan de *share of wallet* (van een merk, van een dealer) toenemen in een stabiliserende markt.

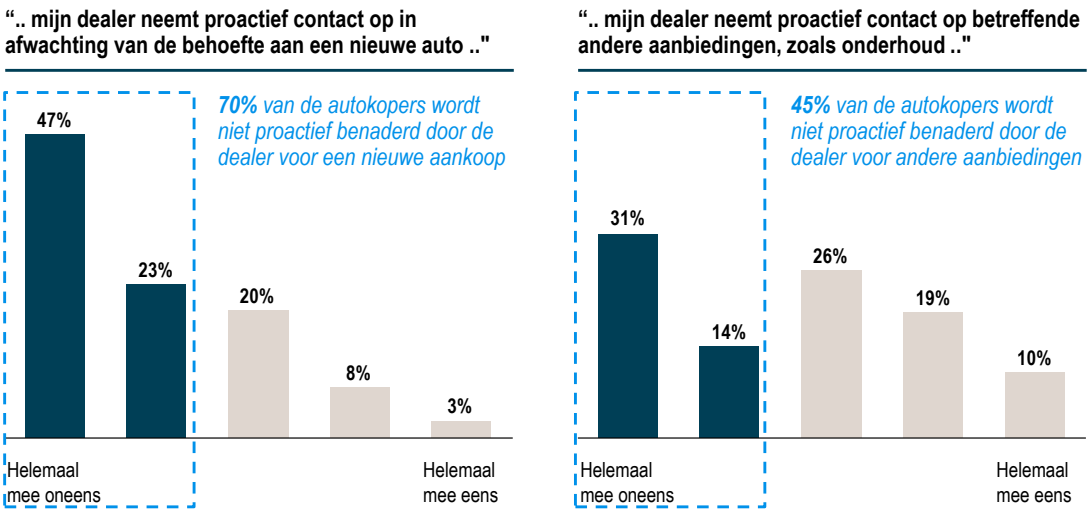
B.3 De rol van online in de klantreis: oriëntatie, onafhankelijke informatie

Het percentage van de consumenten dat eerst online onderzoek doet voordat een auto wordt gekocht is gestegen tot 93% in 2014. Wanneer consumenten een nieuwe auto willen kopen starten zij met online onderzoek. Een belangrijke opkomende trend

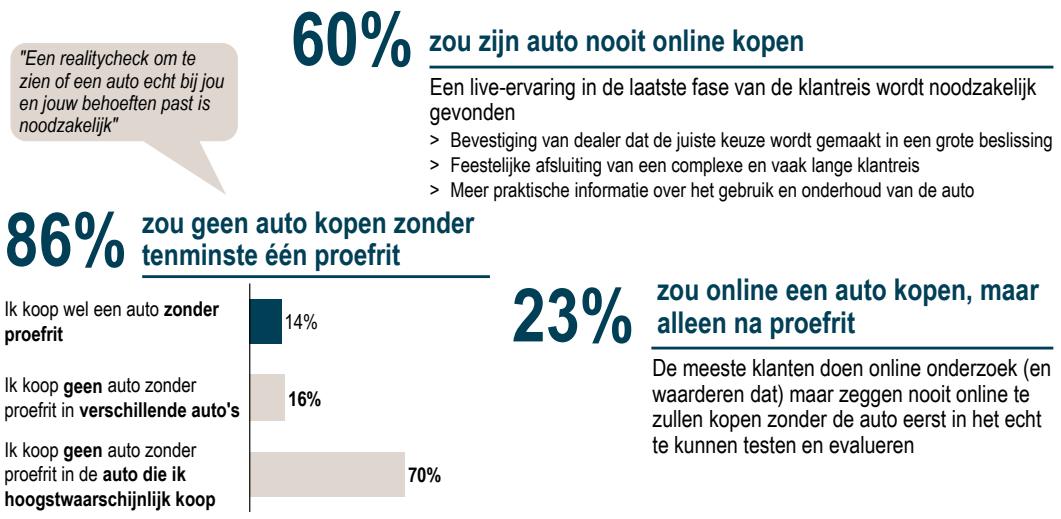
binnen het online kanaal is social media, niet alleen blogs en forums worden gebruikt voor onafhankelijke *reviews* maar juist ook 1-op-1 contacten met vrienden verschuiven steeds meer naar online. Na de websites van autofabrikanten en vergelijkingswebsites is de dealer website de meest bezochte website in de klantreis.

Naast het feit dat internet steeds meer en vooral aan het begin van het aankoopproces gebruikt wordt, zien veel consumenten internet ook als een meer waardevolle informatiebron dan een dealer. Ruim 40% van de consumenten geeft aan te weten welke auto aan te willen schaffen en ziet geen noodzaak voor verder advies van een dealer. Daarnaast geeft meer dan een kwart aan dat de informatie op internet voldoende is om een besluit te nemen over de aanschaf van een auto.

Figuur 12 – Pro-activiteit van de dealer (bron: BOVAG/GfK, n=1.004, dec 2014)



Figuur 13 – Het belang van het offline kanaal (bron: BOVAG/GfK, n=1.004, dec 2014)

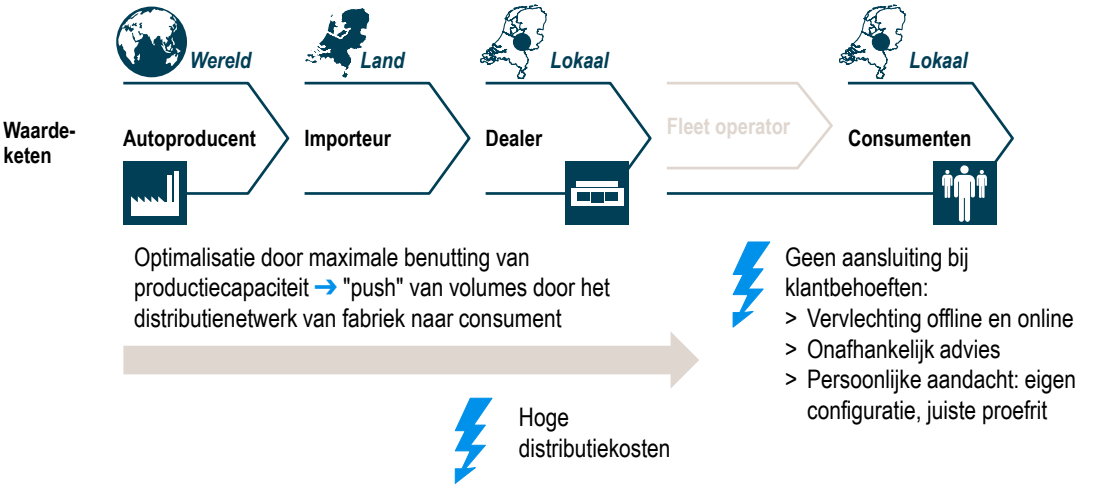


B.4 De dealer in de klantreis: transactiefocus en het belang van de proefrit
Aan het einde van het proces wordt de showroom bezocht en vlak voor het uiteindelijke besluit wordt een proefrit gemaakt. Maar liefst 70% van de consumenten met een auto geeft aan dat zij niet proactief door dealers benaderd wordt voor de aanschaf/vervanging van een auto. Terwijl herhaalaankopen voor de dealer juist steeds belangrijker worden. Het proces wordt doorgaans door de consument zelf geïnitieerd. Het proactief benaderen voor overige aanbiedingen, zoals onderhoud, wordt meer gedaan; ongeveer 45% van de consumenten geeft aan niet proactief benaderd te worden voor andere aanbiedingen (zie figuur 12). Hier liggen kansen voor retentie. De *connected car* biedt nieuwe mogelijkheden in dit opzicht voor *predictive marketing*: een pro-actieve benadering waarbij bijvoorbeeld hoge verwachte onderhoudskosten worden gesignaleerd en kunnen worden afgezet tegen een aantrekkelijk aanbod voor een nieuwe aankoop. Persoonlijke aandacht in de relatie tussen dealer en consument is belangrijk. Met een contactmoment relatief laat in de klantreis en hoge verwachtingen is het eenvoudiger teleur te stellen dan verwachtingen te overtreffen.

De transactie blijft voor het overgrote deel plaatsvinden bij een dealer. Een ruime meerderheid (60%) geeft aan nooit online hun auto aan te schaffen. Een aanzienlijk kleiner deel (23%) geeft aan alleen na een proefrit online een auto te willen kopen (zie figuur 13). Proefritten zijn sowieso een cruciaal onderdeel van de klantreis, 86% geeft namelijk aan niet zonder één of meerdere proefritten over te gaan tot aanschaf. Deze proefrit wordt gebruikt om de verwachtingen te bevestigen in de eindfase. De proefrit is zeer belangrijk, maar nog geen garantie voor een transactie. Als het zou lukken om de proefrit in de klantreis naar voren te halen, zou een dealer mogelijk meer invloed kunnen hebben op de keuze van de consument en de uiteindelijke transactie.

B.5 Dé consument bestaat niet: n=1 segmentatie
Gedurende de klantreis moeten verschillende typen consumenten verschillend bediend worden door dealers. Zo zijn er de 'lichte onderzoekers' welke een korte check doen wat hun opties en wensen zijn met slechts gemiddeld 5 onderzoeksacties. De 'middelmatige onderzoekers' praten vooral veel met familie en vrienden om tot een keuze te komen en ondernemen gemiddeld 16 onderzoeksacties. Het type 'zware onderzoekers' checkt alles, 17 verschillende websites en zij ondernemen gemiddeld 50 onderzoeksacties. Dealers moeten rekening houden met deze verschillende gedragingen en dus voorzien in de behoeften van iedere individuele consument. Het doel is dus dat de toekomstige klantenreis een naadloos proces vormt voor individuele consumenten door de verschillende kanalen. Hierbij hechten consumenten aan aandacht voor hun individuele voorkeuren, transparantie van informatie en een omni-kanaal aanbod. Samenwerking tussen autoproducenten, importeurs en dealers is voorwaardelijk om dit te realiseren.

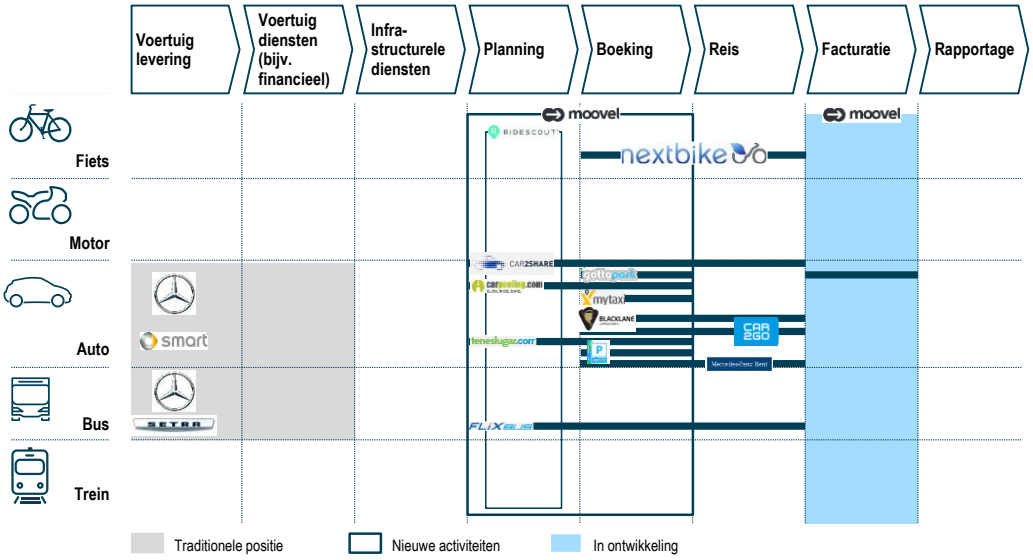
Figuur 14 – Traditionele mechanismen in de waardeketen (bron: Roland Berger)



Figuur 15 – Initiatieven van autoproducenten in retailomgeving (bron: bedrijfswebsites)



Figuur 16 – Verbreding in mobiliteitsdomein: Daimler voorbeeld (bron: Daimler website)



C. De reactie van de waardeketen: Autoproducenten reageren op de nieuwe realiteit en klantwensen door te experimenteren met nieuwe routes naar de klant, maar ook andere spelers bewegen in het veld – De autoketen kan inspiratie opdoen uit andere retailomgevingen

C.1 Autoproducenten experimenteren met nieuwe marktroutes, maar…de uiteindelijke situatie is nog niet kristalhelder en de dagelijkse praktijk nog conventioneel

De autoproducenten reageren op de nieuwe realiteit en klantwensen door te experimenteren met nieuwe routes naar de consument om deze beter te leren kennen en persoonlijk(er) te bedienen. Ook zoeken zij naar mogelijke reducties van hun distributiekosten, die zwaar drukken op de marges. Echter, in de dagelijkse praktijk gelden nog altijd traditionele mechanismen (zie figuur 14): benutting van productiecapaciteit stuurt verkopen in het kanaal. Dealers worden sterk gestuurd op volumes en zijn voornamelijk een distributiekanaal. Er is een push vanuit productie richting de consument, wat niet meer aansluit bij de klantbehoeften.

De visie van veel autoproducenten is gericht op de ontwikkeling van omnichannel concepten met een veelvoud aan mogelijke contactpunten met de consument. Daarnaast wordt met *configurators* en andere toepassingen een steeds individuelere klantreis gecreëerd. Deze aanpak is uiteraard zeer specifiek per merk (zie figuur 15 voor enkele voorbeelden). Daarnaast verbreden autoproducenten hun positie in het mobiliteitsdomein met nieuwe diensten en activiteiten in nieuwe modaliteiten (zie figuur 16).

Ondanks al deze innovaties ontbreekt het nog aan een eenduidige en geïntegreerde aanpak voor de ontwikkeling van automotive retail. De richting is helder, maar er wordt veel geëxperimenteerd om de uiteindelijke oplossing te vinden: automotive retail is zichzelf aan het herontdekken.

C.2 Breder waardeketenperspectief: meer belanghebbenden

Behalve de directe spelers in de automotive waardeketen ervaren ook andere partijen de consequenties van marktveranderingen. Banken zien de onderliggende waarde van hun uitstaande tegoeden (met name vastgoed) teruglopen. Pechhulpbedrijven ervaren een directe afname in de vraag als gevolg van verbeterde betrouwbaarheid en *connected cars*. Schadeherstelbedrijven voelen directe impact van veiliger auto's (bijv. ABS, ESP) en infrastructuur.

Andere partijen zien juist kansen in de veranderingen. Zo springen leasebedrijven op de mogelijkheid van *private lease*, die hen toegang biedt tot nieuwe klantsegmenten. Steeds belangrijker voor de verkoop van auto's zijn autoverkoopportalen en portalen voor de verkoop van onderdelen. Als informatiebron en in toenemende mate ook voor daadwerkelijke transacties. Zij breiden hun portfolio ook uit, zoals Marktplaats deed met de acquisitie van nieuweautokopen.nl. En er zijn uiteraard de toetreders uit geheel nieuwe hoeken: software- en technologie giganten zoals Google en Apple.

Figuur 17 – Consumenten verwachtingen in omni-kanaal retail (bron: Roland Berger)

1. Bied het gemak van een webshop! Een groeiend aantal klanten ervaart het zelf bepalen van gebruikte informatie en online aankoopproces als erg handig en ontwikkelt een sterke emotionele band met virtuele winkels	**8. Laat me het testen alsof het van mij is** Klanten willen voor de aankoop hun eigen ervaring opdoen met het uittesten van producten
2. Sta me toe persoonlijke relaties op te bouwen Klanten vertrouwen in mensen – Zij waarderen het als de mogelijkheid bestaat om persoonlijke contacten te leggen die een gevoel van vertrouwen opwekken	**9. Bied me exclusiviteit** Klanten hechten waarde aan de geprivilegieerdheid en status van premium diensten en producten en beperkte toegankelijkheid
3. Respecteer mijn tijd Klanten verwachten dat transacties snel, efficiënt en makkelijk verlopen en er rekening wordt gehouden met hun schaarse tijd	**10. Sta me toe om van kanaal te wisselen zonder frictie** Sta klanten toe om hun eigen klantreis te creëren door soepele overgangen tussen formats te faciliteren
4. Enthousiasmeer me! Klanten willen gedurende hun interactie met het merk bij ieder contactpunt een emotie ervaren en vermaakt en enthousiast worden	**11. Wees betrouwbaar en consistent** Klanten willen langs alle kanalen dezelfde ervaring met een bedrijf hebben en zoeken vertrouwen, zeker voor grote aankopen
5. Wees waar ik ben Klanten verwachten dat het merk aanwezig is in hun offline en online omgeving zodat ze overal waar ze willen kunnen winkelen	**12. Weet wie ik ben!** Klanten verwachten niet alleen herkend te worden langs alle kanalen, maar verwachten ook om proactief persoonlijke bijstand te ontvangen die is toegespitst op hun behoeften
6. Wees altijd aangesloten, altijd responsief Klanten zijn overal, altijd aangesloten en verwachten directe en in hoge mate efficiënte interactie	**13. Houd mijn data veilig en privé** Klanten verwachten controle uit te oefenen over welke persoonsgegevens door een bedrijf worden verzameld en hoe ze die gebruiken
7. Koppel me aan mijn gelijken Klanten verwachten te worden gekoppeld aan hun gelijkgestemde *"twins"* in *brand communities* om gevoelens en ervaringen te delen	**14. Maak het relevant voor mij** Klanten verlangen naar geïnformeerde besluitvorming, daarvoor is toegankelijke, persoonlijk relevante en inzichtelijke informatie nodig

Figuur 18 – Inspiratie uit andere retailomgevingen (bron: bedrijfswebsites)

Jumbo

> Groei marktaandeel door kracht van lokale retail en ondernemerschap

> Zeven zekerheden, in alle kanalen: consistente ervaring voor consumenten

Les 1: manage klantverwachting door consistentie in alle kanalen

Les 2: persoonlijke aandacht voor lokale klant

Hello Fresh

> Bezorgservice voor boxen met verse ingrediënten voor 3-5 maaltijden, thuis geleverd op geschikte tijden

> Gemak voor consument in product en in levering

Les 3: gemak voor consument kan zowel in het product als in de levering zitten (bijv. breng- en haaldiensten)

Ikea

> Succesvolle introductie in meubelwinkels van restaurants en verkoop van voedsel

> Extra opbrengsten en verhoogde omloop in de winkel

Les 4: gebruik bestaande m^2 voor extra inkomenstenstromen

C.3 Leren van andere retailomgevingen

Consumenten hebben veel verschillende vereisten voordat zij tevreden zijn met omnichannel retail. Deze zijn zeer individueel en verschillen per product of aankoop. Een standaardaanpak bestaat dus per definitie niet. Voorbeelden van typische consumentenbehoeften in deze context (zie ook figuur 17), die relevant zijn voor automotive retail:

- *"Altijd aan en waar ik ben"*: de verwachting dat merken beschikbaar zijn waar zij zelf zijn, ongeacht het kanaal (overal) en het tijdstip (altijd)
- *"Ken mij, de individuele klant"*: segmentatie tot n=1 niveau, de klant verwacht dat hij herkend en gewaardeerd wordt in alle kanalen om de juiste aanbiedingen en ondersteuning te krijgen
- *"Maak het mij gemakkelijk"*: de online gemakken en informatievoorziening ook offline beschikbaar, een soepele overgang en consistente boodschappen tussen de verschillende kanalen
- *"Verras me"*: prikkel de klant en geef hem/haar relevante informatie, zorg ervoor dat klanten iets extra's geboden kan worden

Andere sectoren kunnen inspiratie geven voor de automotive retail (zie figuur 18). Een voorbeeld is de succesvolle retailstrategie van Jumbo, waarbij consistentie en een lokale aanpak aantonen dat retail *detail is*. Ook automotive retailers kunnen alleen succesvol zijn als zij hun lokale consument kennen en bedienen.

Bezorgdiensten zoals Hello Fresh laten zien hoe belangrijk gemak geworden is voor consumenten. Dit geldt voor (verse) voeding, maar kan ook vertaald worden naar aftersales: (relatief) frequente handelingen tussen consument en dealer voor bijvoorbeeld onderhoud, waarbij een flexibele planning en utivoering (bijvoorbeeld haal- en brengservices) grote toegevoegde waarde bieden.

Een laatste voorbeeld is het in bestaande *bricks* (offline winkels) aanbieden van extra services die waarde toevoegen aan bestaande assets. Deze genereren meer traffic én een extra bron van inkomsten. Denk aan Ikea Food, maar ook LaPlace. Actief aanbieden van extra diensten in het dealerkanaal, zoals bijvoorbeeld autoverhuurbalies voor derden (een "Hertz-balie"), biedt soortgelijke kansen.

D. De weg voorwaarts: Herinrichting van de keten is nu noodzakelijk om een structurele en geleidelijke overgang mogelijk te maken naar de nieuwe realiteit, dit is een gezamenlijke inspanning

D.1 Samenvattend: de klantvraag verandert en dealers moeten hierop inspelen

De vraag naar mobiliteit zal stabiliseren. Mobiliteit is een fundamentele waarde voor iedereen om zich zowel zakelijk als sociaal te kunnen ontplooien. De auto heeft een belangrijke positie bij het vervullen van de vele verschillende mobiliteitsbehoeften.

De manier waarop de consument zijn auto ter beschikking heeft verandert geleidelijk doch duidelijk. Nieuwe vormen doen momenteel hun intrede en worden zichtbaar, zoals car-sharing en private lease. Ook geven de jongere consumenten aan dat de auto minder belangrijk wordt gevonden om zich te onderscheiden. Dit wordt versterkt in met name de stedelijke gebieden, waar het autobezit structureel lager is dan op het platteland. Tenslotte zet ook het huidige economische tij druk op het autobezit. Toch laat de analyse van de ontwikkelingen die de langjarige vraag naar auto's bepalen zien dat deze stabiliseert op een nieuw, structureel lager niveau. Zij zal niet meer terugkomen op de substantieel hogere niveaus van eerdere jaren. Dit houdt in dat de nieuwe vormen van beschikbaarheid een eigen en serieuze plek in de mix zullen veroveren. Kennis, begrip en het vermogen om op de lokale vraag aan te kunnen passen worden dus in toenemende mate belangrijk. Daarentegen zal de bestaande vraag naar het bezit van auto's ook niet op korte termijn instorten omdat het flexibel en betrouwbaar invulling biedt aan die fundamentele individuele mobiliteitsbehoefte.

De manier waarop de consument besluit over het aanschaffen van een auto, de klantreis, is door het volwassen worden van digitale kanalen significant veranderd. De consument wenst over alle kanalen heen een consistent beeld van een merk en product te krijgen. De rol van de dealer is daarmee veranderd. Veel informatie wordt van te voren op internet verworven voor aankoop. Het toetsen met *peer-groups* over de aanschaf wordt belangrijker. Veel consumenten komen dus veel transactiegerichter bij een dealer. 86% van alle consumenten geven aan een proefrit noodzakelijk te vinden voor aanschaf. De dealer wordt meer een transactiecentrum, waar de consument gemiddeld 1,5-2,5 bezoeken pleegt. Onderhoud en reparatie bieden kansen om de consumentenretentie te verhogen. Nog steeds ervaart het gros van de consumenten dat zij zelf de klantreis initieert.

De dealer dient voor de consument een retailervaring te bieden die consistent is, over de kanalen heen, aangepast op de manier waarop de specifieke consument zijn voertuig en alle bijkomende diensten ter beschikking wil hebben.

D.2 Gevangen in de horizon en vastgoed

Deze klantgerichte ontwikkeling contrasteert met de huidige volume oriëntatie in het dealerkanaal. Het draait in de huidige opzet om het distribueren of vermarkten van de (doel)volumes van de fabrieken van de autoproducenten. Het bonussysteem voor de dealers weerspiegelt dit. Bij het terugvallen van de marktvraag zien we dat dit systeem er voor zorgt dat er meer auto's als werkvoorraad in het kanaal worden opgenomen: de zogenaamde "*selfies*". Een paar procent helpt om vraag en aanbod met elkaar af te stemmen. Het aandeel *selfies* in de totale verkopen van nieuwe auto's stijgt echter structureel over de laatste paar jaar en bedraagt nu 17% van alle verkopen (zie ook figuur 19).

Ook de gezondheid van het Nederlandse dealerlandschap staat al jaren onder druk. De gemiddelde winstgevendheid zweefde de afgelopen vijf jaar rond het nulpunt en veel dealers worstelen met het voldoen van hun financiële verplichtingen. Zeker sinds banken vaker hertaxaties moeten doen in verband met aangescherpte kapitaaleisen (Basel III). De significante investering van autoproducenten en banken in het dealernetwerk via voorraden en, respectievelijk, vastgoed maakt dat de dealers er niet alleen voor staan. De belangen zijn groot voor alle betrokken stakeholders. Gezamenlijk ingrijpen is nodig.

Schaalvergroting door consolidatie (vooral in eigendom en in mindere mate in verkoop- en servicepunten) heeft hier deels uitkomst in geboden. Grotere dealerorganisaties kunnen hun vaste lasten beter uitnutten en investeringen dragen. Het aantal dealerorganisaties is afgenomen van 2.956 in 2005 naar 2.349 in 2014 en ook het aantal showrooms daalde. De vraag is of er voldoende consolidatie heeft plaatsgevonden om (in algemene zin) te kunnen spreken van een toekomstbestendige inrichting van het dealernetwerk. Dit geldt met name op vestigingsniveau: het aantal transacties per vestiging zal moeten stijgen voor structureel betere winstgevendheid in een stabiliserende markt. Uitgaande van een landelijke dekking per merk op basis van een 30 km radius, zou het aantal merkdealer vestigingen met 50% minder kunnen. Of al deze locaties nog alle voorzieningen zoals verkoop en onderhoud moeten kunnen bieden is nog maar de vraag. Verdere ontbundeling lijkt logisch. Het aantal locaties voor proefritten kan verder terug als men ervan uitgaat dat schaal nodig is om consumenten de "juiste" proefrit aan te kunnen bieden. Potentie voor verdere consolidatie lijkt beschikbaar. Ook de verwachte structurele afname van de vraag naar reparatie en onderhoud versterkt de noodzaak tot ingrijpen.

Een manier van consolideren is het bieden van uitstapmogelijkheden voor bestaande en daarin geïnteresseerde ondernemers. De vastgoedverplichtingen werken mogelijk beperkend, derhalve is samenwerking met financiers in deze van groot belang. Het over kunnen doen van (goed) lopende onderhoudsactiviteiten en splitsing van verkoop zou verdere potentie kunnen bieden.

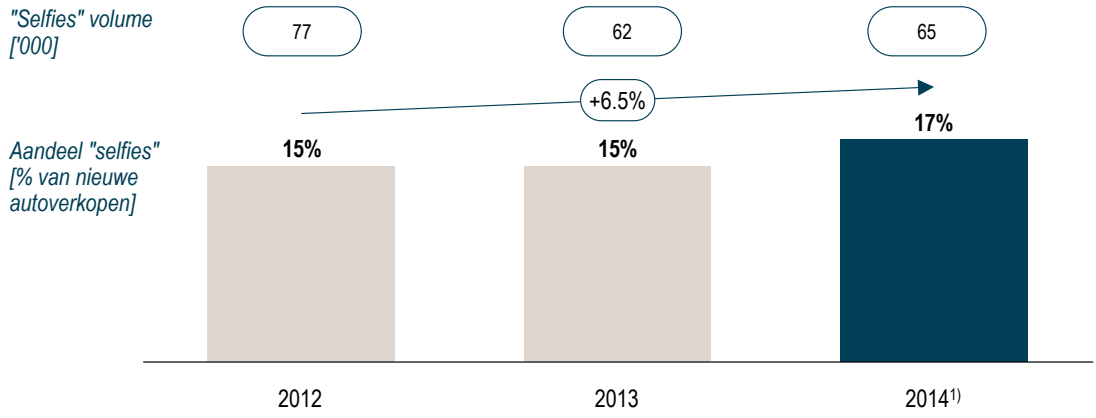
D.3 Veel autoproducenten pakken door

Ten slotte kunnen we vaststellen dat autoproducenten gericht zijn op de ontwikkeling en invoering van nieuwe retailconcepten. Veelal is het doel direct de consument te kennen en te benaderen. De meerderheid van deze concepten is gebaseerd op een omnichannel aanpak, waarbij de kanalen geïntegreerde en consistente informatie en ervaring bieden. Een sterk ontwerp en regie van de uitvoering is hierbij onontbeerlijk. Waar het dealerkanaal voorheen opgedeeld was in drie stappen (autoproducent, importeur en dealer) wordt het nu één geïntegreerd en on-onderbroken aanpak. Voor de consument mag er geen onderscheid bestaan. De aanpak verdicht zich waardoor de spelers een (nog) veel sterkere afhankelijkheid van elkaar krijgen.

D.4 Voorwaarts

Door de versterkte onderlinge afhankelijkheid en verdichting van de aanpak, dienen de autoproducent, importeur en dealer tot een gemeenschappelijk ontwerp te komen om automotive retailing invulling te geven. De dealers hebben en behouden hier een elementaire functie in. Daarentegen moet overcapaciteit geadresseerd kunnen worden, omdat overcapaciteit kan leiden tot hoge distributiekosten en tevens voorbij gaat aan de (nieuwe) klantbehoefte. Dit moet daarom bespreekbaar worden.

Figuur 19 – De ontwikkeling van "selfies" (bron: BOVAG)



1) Schatting: selfies t/m november 2014, autoverkopen t/m december 2014

Figuur 20 – Bouwblokken toekomstig dealernetwerk (bron: BOVAG; Roland Berger)

Kennis van de consument	> Diepgaand begrip van klantreis en –wensen, vanuit klantperspectief en over grenzen van merk of marktpartij heen
Strategie	> Mobiliteitsstrategie van de autoproducent: welke diensten, type vervoermiddelen in aanbod > Vervlechting van offline en online: welke kanalen, welke boodschappen
Netwerk	> Verkooppunten: soorten winkels voor verkoop en testritten, netwerkstructuur (hoeveel winkels en waar) > Aftersales: type servicepunten en diensten (incl. mobiele dienstverlening), mate van specialisatie, netwerkstructuur (hoeveel en waar)
Keten	> Ketensamenwerking: consistente beleving voor klant in alle kanalen (offline en online, ongeacht wie het kanaal beheert)

Figuur 21 – Richting voor interventies (bron: BOVAG; Roland Berger)

	Dealers	Dealers & importeurs (samen)	Branche
Kennis van de consument	> Proactief benaderen: klantreis gericht initiëren – Inzet CRM, online data, etc. > Inzet *connected car* data voor *predictive marketing*	> Proactief benaderen: klantreis gericht initiëren – Inzet CRM, online data, etc. > Klantreis voor eigen doelgroepen in kaart brengen	> Trendanalyse (incl. impact) om nieuwe klantbehoeften te duiden
Strategie	> Definiëren eigen portfolio van activiteiten – Focus op klantbehoefte en -proces > Actiever inzetten online kanaal: m.n. leads	> Transparantie over een ieders rol en bijdrage in uitrol strategie autoproducent > Inzetten dealernetwerk voor mobiliteitsdiensten en nieuwe concepten van autoproducent	> Initiëren dialoog over netwerktransitie met autoproducenten en banken
Netwerk	> Eigen verkooppunten optimaliseren: aantal, activiteiten per locatie	> Verkooppunten optimaliseren > Optimaliseren aftersales ervaring: bijv. planning	> Onderzoeken mogelijkheid (sectorbreed) herstructureringsfonds > Begeleiden van uitstap van dealers
Keten	> Afstemmen van online informatie met importeur > Samenwerking (planning, rolverdeling) bij introducties en acties	> Synergie in merkboodschappen (nationaal & lokaal) > Samenwerking (planning, rolverdeling) bij introducties en acties	> Opzetten onafhankelijke platforms voor nader te onderzoeken vormen van datauitwisseling

NB: per merk zullen merkspecifieke interventies en verbetermogelijkheden nodig zijn

Om dit bespreekbaar te maken kan overwogen worden om vanuit een geïntegreerde blauwdruk partijen in staat te stellen hun activiteiten te kunnen consolideren of af te bouwen (indien zij dat wensen). Partijen die mee willen doen kwalificeren zich voor het spel van de toekomst, partijen die in het traditionele model blijven zullen het steeds moeilijker krijgen.

De reikwijdte van deze blauwdruk kan uitgebreid worden naar andere dealer-activiteiten die wellicht direct minder relevantie hebben voor de autoproducent. Hierbij valt te denken aan kleinschalige flexibele schadereparatie. Hierdoor wordt een geïntegreerde propositie aan de consument geboden en de overcapaciteit aan vastgoed beter uitgenut. Door dit collectief op merkniveau te adresseren kan het nieuwe mogelijkheden bieden, die buiten bereik zijn voor de individuele dealer.

Ook de banken hebben in deze ontwikkeling een rol. Zij zullen de migratie mogelijk moeten maken, en kunnen hiermee een actieve rol spelen om potentiële risico's in hun portfolio (kredieten, vastgoed) te mitigeren.

D.5 Bouwblokken en interventierichting

Een transitie is nodig naar een netwerk geënt op de nieuwe realiteit en klantreis. Ketensamenwerking is daarbij essentieel: schaal en samenwerking vergroten effectiviteit en efficiëntie. Dealers, importeurs en de branche in brede zin dienen, elk in hun eigen invloedssfeer, vier bouwblokken te adresseren (zie figuren 20 en 21):

1. Kennis van de consument
   Ontwikkelen van een diepgaand, onbevooroordeeld begrip van de consument. Het is belangrijk te begrijpen wat de klant écht wil zonder daarbij te beperken tot specifieke activiteiten of merken. Een beeld puur vanuit het klantperspectief: hoe beleeft de klant de start van zijn oriëntatie, zijn klantreis en wat zijn de ervaringen tijdens onderhoud of reparaties? De opgedane kennis moet uiteindelijk vertaald worden naar de eigen strategie (die wel merk- en activiteit-specifiek is).
2. Strategie (van de autoproducent)
   De merkspecifieke mobiliteitsstrategie is van groot belang voor bijvoorbeeld aanvullende diensten voor een merkdealer. In dialoog kan bepaald worden hoe het dealernetwerk deze mobiliteitsstrategie kan invullen. Een tweede aspect hier is de vervlechting van alle kanalen: consistentie offline en online, ongeacht wie het kanaal beheert. Vanuit het klantperspectief maakt het immers niet uit wie de website beheert: de autoproducent of de dealer. Door het klantperspectief (bouwblok 1) te combineren met de internationale merkstrategie, kan een specifiek plan voor de Nederlandse markt gemaakt worden: wat is de rol van het dealernetwerk in de strategie.
3. Netwerk
   Als klantbegrip en strategie voor diensten en kanalen helder zijn, kan de structuur van het netwerk worden bepaald. Het lijkt aannemelijk dat een deel van de huidige activiteiten en verkooppunten overbodig zal zijn in de nieuwe realiteit. Een optimale spreiding en inrichting van de activiteiten zijn andere aandachtspunten, waarbij tevens gedacht kan worden aan onafhankelijke proefritcentra of (mobiel) gespecialiseerd onderhoud.
4. Ketenperspectief
   De samenwerking in de keten is van belang voor zowel de kanaalstrategie (algemene klantinformatie en boodschappen!) als het netwerk. Ook voor de opzet van nieuwe mobiliteitsdiensten en –platforms is deze afstemming noodzakelijk.