

Importer u bram

Regionalny przedstawiciel krajowej centrali często nie należy do najbardziej wyczekiwanych gości właściciela stacji dealerskiej. A i szef strefy często wolałby spędzić dzień wizyty u dealera w jakimś innym miejscu. Tymczasem obydwie strony są na siebie skazane, a ich rzetelna współpraca może skutkować poprawą wyników dealerstwa i koncernu, a nawet być początkiem długoletniej przyjaźni.

Gdyby wielomarkowy dealer General Motors chciał w czasie wizyty szefów koncernu zachować tradycje polskiej gościnności, musiałby na to poświęcić niemal cały swój czas. Producent uznał bowiem, iż do prawidłowej obsługi sieci dealerskiej potrzebni są odrębni opiekunowie od Opla, Chevroleta i Saaba, a także menedżerowie od serwisu, części zamiennych, sprzedaży flotowej i utrzymania warunków umowy dealerskiej. Do tego dochodzi jeszcze doradca z instytucji finansowej. W sumie - 8 osób pracujących z dealerami w jednym z 4 dystryktów, na jakie GM podzielił Polskę.

Zasadne wydaje się więc zadawane przez wielu dealerów pytanie: jak wykorzystać współpracę z doradcą do rozwoju własnych stacji i co zrobić, aby opieka, z jakiej dealer w zasadzie nie może zrezygnować, nie sprowadzała się jedynie do kurtuazyjnej kawy i kilku tabel, będących nieodłącznym znakiem rozpoznawczym szefa strefy?

W czym może pomóc opiekun?

W czasie 10-letniej działalności jako menedżer odpowiedzialny za sprzedaż aut w kilku

korporacjach, w zasadzie nigdy nie spotkałem się z sytuacją, aby osobie przyjmowanej na stanowisko szefa strefy wytłumaczono w jasny sposób, jakie są wobec niej oczekiwania i jakie zadania powinna ona realizować.

W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że opiekun jest ambasadorem marki na dworze dealera, który reprezentuje interesy producenta, a także przekazuje centrali lub - w swoich ramach kompetencji - samodzielnie rozwiązuje problemy stacji. Głównym, mierzalnym zadaniem opiekuna jest realizacja celów sprzedażowych w powierzonym regionie. Od ich osiągnięcia zależą często: prowizja opiekuna i bonusy dla dealerów. Regionalny menedżer powinien też pomóc dealerowi w organizacji działu handlowego, w tym w prawidłowej rekrutacji i w budowie skutecznych systemów motywacyjnych. Dobry szef strefy podpatruje także nowatorskie rozwiązania w różnych stacjach dealerskich i dzieli się swoją wiedzą i obserwacjami na zasadzie best practise.

Dwa modele współpracy

W zakresie doradztwa biznesowego, jakie realizuje osoba na omawianym stanowisku,

producenci prezentują dwie filozofie działania.

Model, który nazwałbym „anglosaskim”, polega na prezentacji wyników oraz scenariuszy możliwych rozwiązań i pozostawieniu ostatecznej decyzji dealerowi. Dobrym przykładem takiego podejścia jest słynący z poprawności politycznej GM, który przygotowuje dla sieci dealerskiej wiele interesujących raportów - dotyczących także sytuacji finansowej - ale pod żadnym pozorem, w jakimkolwiek oficjalnym dokumencie generowanym przez opiekuna, nie znajdzie się żadne zalecenie dotyczące wyboru określonej strategii lub rozwiązań.

Na przeciwległym biegunie znajduje się model „europejski”, z silnym pierwiastkiem niemieckim, który przewiduje bardzo dużą, bezpośrednią ingerencję w decyzyjność dealerów, w tym w zakresie rekrutacji na wybrane stanowiska w dealerstwie. Tutaj za przykład może służyć Mitsubishi, marka co prawda japońska, ale zarządzana w Polsce przez menedżerów wywodzących się z VW i Audi. Większość kluczowych decyzji musi być w tym modelu konsultowana z centralą, a wyniki



wielu rekrutacji zatwierdzone osobiście przez opiekuna lub nawet dyrektora zarządzającego. Takie podejście budzi oczywiście uzasadnione wątpliwości co do tego, gdzie przebiega granica autonomii firmy dealerskiej, skoro dealer może w każdej chwili dostać od importera maila z nakazem zwolnienia wymienionej z imienia i nazwiska osoby.

Marketing i standardy

Tematami, które niemal zawsze pojawiają się na spotkaniach z opiekunami, są również działania handlowo-marketingowe dealera i poziom wykorzystania marketingowego budżetu. Sprawny szef strefy doradzi dealerowi optymalny poziom wydatków, skanalizowany w odpowiednie środki komunikacji. W tym zakresie należy oczekiwać od niego pomocy i omówienia, jakie akcje dają rezultat i w co warto inwestować. Ważną rzeczą jest także doradztwo opiekuna w zakresie realizacji niestandardowych projektów dealera, na przykład eventów, imprez czy niekonwencjonalnej reklamy.

Kwestią, która zazwyczaj bardziej interesuje opiekuna niż dealera, są standardy i ich należyte wypełnianie. Są one już wprowadzone w zasadzie w każdej marce i mają na celu jak najpełniejszą satysfakcję klienta. Realizacja tych wymagań bywa jednak bardzo kosztowna i wielu dealerów dąży do ich późniejszego wdrożenia lub nawet całkowitej rezygnacji. Choć wzajemne poglądy na kwestię standardów są często rozbieżne, doświadczony menedżer będzie szukał kompromisu z dealerem i będzie się starał go przekonać od wdrożenia wymaganych rozwiązań. Przykładowo, bezdyskusyjnym wydaje się temat niesprawnej, odrapanej toalety, która ma służyć klientom stacji. Z drugiej strony, znający realia opiekun postara się o zawieszenie standardu toalety dla niepełnosprawnych w małym dealerstwie, w którym nie było takiego klienta w ciągu ostatnich dziesięciu lat, a adaptacja budowlana wymagałaby przebudowy całego salonu.

Dobry szef strefy, zły opiekun

Dlaczego więc jeden opiekun jest wyczekiwany przyjacielem stacji, a drugi zniechęcony wrogiem? I jak to możliwe, że czasem może to być jedna i ta sama osoba?

Podejrzewam, że sam również występowałem czasem w tej dualnej odsonie - popełniałem błędy, świętowałem z moimi dealerami momenty triumfu i przeżywałem z nimi trudne chwile.

Kluczowym czynnikiem w ułożeniu właściwej współpracy jest budowa dobrych relacji.

Jej trudność polega na psychologicznym charakterze tego procesu: oto do dealera - uznanej i szanowanej w swoim regionie osoby - przyjeżdża, często bardzo młody, mogący być jego synem przedstawiciel centrali i zaczyna wygłaszać mądre tyrady.

Dlatego tak ważną rolę odgrywa tutaj pierwsze wrażenie. Bezcenną radą dla opiekuna w takim momencie wydaje się być stwierdzenie: „Słuchaj, poznawaj problemy, okaz szacunek dla dealera i jego pracowników, a merytoryczną treść i tabelki zostaw na następne spotkanie”. A jeśli w twoje obowiązki wprowadza cię dotychczas pracujący w strefie kolega, skorzystaj z jego doświadczeń. Wówczas nie będziesz musiał wyważać otwartych już drzwi.

Kolejnym krokiem powinno być stworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i poczucie, że partnerzy mogą sobie wzajemnie pomóc. To nieprawda, że to tylko dealer ma interes w dobrych stosunkach z opiekunem. Często zdarza się, że szef strefy prosi, aby dealer zaraportował brakujący do planu w strefie samochod, bądź przyjął na swój stok niechciane auto, na upłynienie którego menedżer dostał od dyrektora czas do końca tygodnia. Współpraca jest więc jak najbardziej pożądana i opłacalna dla obydwu stron. Jedyne warunki to wzajemne poszanowanie i realizacja wspólnych ustaleń.

Ważną kwestią wydaje się także dysonans wzajemnych oczekiwań. Wielu dyrektorów działów sprzedaży w organizacjach importerów oczekuje od swojego terenowego personelu nieskończonej ilości raportów i tabelki. Doświadczenie uczy, iż nie są one nikomu później potrzebne, jednak wartościowa wizyta dealerska musi być nimi niemal wyhaftowana. Często dochodzi więc do sytuacji, w której gość z centrali, zamiast ciekawie opowiadać o najbliższych planach marki, pyta do znużenia, jak to się stało, że dealer sprzedał auto marki „x”, skrupulatnie notując odpowiedzi w niezliczonych kolumnach excelowego raportu...

Jak już ma przyjechać, to niech będzie w piątek...

To zdanie odnosi się do przedstawicieli bardzo wielu marek. Standardowym dniem biurowym regionalnych menedżerów jest poniedziałek. To wtedy odbywają się narady handlowe, które w niektórych centralach mają wręcz charakter indoktrynacji. Zdarza się, iż porywczy dyrektor sprzedaży opowiada przez kilka godzin o braku motywacji dealerów i złym nastawieniu ich pracowników, co

ma z kolei przełożenie na fatalne wyniki. Tak przygotowany do wizyt, często młody i niedoświadczony szef strefy wpada we wtorek do stacji dealerskiej i z energią wulkanu przekazuje wytyczne centrali. Praktyka pokazuje, że im bliżej końca tygodnia, tym spokojniej...

Można więc powiedzieć, że regionalny menedżer musi sprostać trudnemu zadaniu, czyli pogodzić interesy będącej jego chlebodawcą centrali z szacunkiem i partnerstwem wobec dealerów. W tym zakresie niezbędne są doświadczenie i znajomość branży.

Przepraszam, którą do szefa?

Takie pytanie zadaje wciąż wielu doradców wizytujących stacje, którzy zupełnie nie zwracają uwagi na liniowych, tworzących dział pracowników. Taka postawa to ewidentny błąd. Przecież właśnie ci liniowi sprzedawcy, asystenci klienta czy doradcy serwisowi, oczekują choćby krótkiej rozmowy i okazania im minimum zainteresowania. Ostatecznie, to oni są łącznikami marki z klientem.

Jeden z najlepszych szefów stref, jakiego miałem okazję poznać (dziś dyrektor dużego koncernu), to osoba o bardzo przyjaznym, zjednującym sobie ludzi usposobieniu i blisko współpracująca zarówno z dealerem, jak i z jego zespołem. Pamiętam, że ten człowiek potrafił wyrobić sobie ogromny szacunek nie tylko swoim doświadczeniem i profesjonalizmem, ale też podejściem do współpracowników.



Zwykle kandydaci na omawiane stanowisko są bardzo skrupulatnie dobierani pod względem zdolności psychomotorycznych, łatwości nawiązywania kontaktów i odporności na stres. Wiele koncernów przewiduje dla tych pracowników specjalistyczne szkolenia z wielu dziedzin - psychologii, zarządzania, negocjacji, budowania relacji, mowy ciała - na których spędzają oni długie tygodnie. Niektóre ze szkoleń są organizowane w środowiskach międzynarodowych, tak, by wymienić doświadczenia pomiędzy menedżerami z różnych krajów.

Jednak finalnie, to opiekun musi samodzielnie stanąć przed dealerem, jego dyrektorami i zespołem, aby pod dużą presją realizować swoje zadania. To ogromny stres, z którym często trudno sobie poradzić. Tym bardziej, że wiele konfliktowych sytuacji jest wręcz przez gospodarzy prowokowanych, a niektóre wypowiedzi są ironizowane czy formułowane w sposób deprecjonujący gościa.

Prawdą jest również, że opiekun jest często posłańcem złych wieści - na przykład o obniżeniu marży, zwiększeniu kosztów marketingu czy odebraniu bonusu - ale nie oznacza to oczywiście, że to on jest ich autorem czy choćby miał na nie wpływ. Funkcją szefa strefy jest przekazanie informacji i uzyskanie jej pokwitowania. Jeśli rozmowa przebiegnie we wzburzonej atmosferze - przy przekroczeniu norm uznawanych za grzeczne - trudno jest powrócić później do dobrej współpracy.

Obieg informacji

Problemem może być także niedomówienie zakresu informacji i kooperacji. Wielu dealerów stawia sprawę w ten sposób, że do rozmów z opiekunem wyznacza na przykład dyrektora. Należy taką decyzję oczywiście uszanować, jednak dealer nie powinien mieć wówczas pretensji, że nie uzyskał od opiekuna pewnych wiadomości, albo że nie wiedział o określonych biuletynach importera. W takiej sytuacji, adresatem niezadowolonia winien być dyrektor, który nie zreferował należycie zaistniałej sytuacji. Niestety, nieporozumienia na tym tle są na porządku dziennym.

Innymi problemami, które mogą negatywnie rzutować na współpracę, są raporty i różne zestawienia, jakich od doradcy wymaga jego przełożony, a które nie są wysyłane na czas. Błaha, z punktu widzenia dealera rzecz, może bardzo negatywnie przełożyć się na ocenę pracy doradcy, a finalnie skutkować sankcjami finansowymi.

Kodeks dobrych praktyk

Jeśli zatem można pokusić się o nakreślenie kilku zasad, dzięki którym współpraca byłaby efektywniejsza, sformułowałbym je w sposób następujący:

- Określić częstotliwość spotkań, ich formułę oraz uczestników. Doświadczenie pokazuje, że najlepsze są spotkania co miesiąc, na które doradca ma cały dzień.

- Dealer ma prawo przekazać swoje oczekiwania dotyczące wizyt, i wręcz zażądać, by ich część była poświęcona jego pracownikom, którzy również wymagają uwagi i szacunku. Ma także prawo, by zarezerwować sobie rozmowę z opiekunem na początku i końcu spotkania. Nie musi natomiast być obecny przy wszystkich rozmowach operacyjnych.

- Dealer ma prawo dowiedzieć się, jakie kompetencje posiada opiekun i w jakich kwestiach (do jakiej kwoty) jest w stanie podejmować decyzje samodzielnie, a co wymaga konsultacji na wyższym szczeblu.

- Opiekun, działając w interesie marki i dealera, powinien upewnić się, iż wszyscy pracownicy znają obowiązujące zasady, oraz procedury promocje. Nikt się za to nie obrazi, a konsekwencje ze złego przepływu informacji mogą być naprawdę poważne.

- Opiekun jest zobowiązany przez pracodawcę do kontroli i weryfikacji różnych rzeczy - na przykład aut demo, dokumentacji finansowej czy stoku. Należy mu to umożliwić, bo na tym polega jego praca. Z kolei szanujący dealera opiekun, powiadomi go mailowo tydzień przed spotkaniem, o czym będzie chciał rozmawiać i poprosi, by przygotować odpowiednio informacje.

- Dealer ma absolutne prawo do poufności rozmów i kontroli obiegu informacji względem swoich pracowników. Zasada, która zawsze pomoże w dobrej współpracy, jest przyjęcie do wiadomości, iż niezależnie od inwazyjności umowy dealerskiej, to dealer jest u siebie.

- Dla obydwu stron będzie wygodniej, jeśli spotkania będą przez opiekuna pisemnie podsumowywane, wraz z zawarciem wzajemnych ustaleń i określeniem dat ich realizacji. Na następnym spotkaniu trzeba koniecznie do nich nawiązać - brak konsekwencji we wdrażaniu ustalonych akcji powoduje niecelowość wzajemnej współpracy, redukując ją tylko do kolejnej tabelki.

- Opiekun powinien zadbać o to, aby jak ognia unikać nieprzygotowanych spotkań, spóźnień czy odwołań w ostatniej chwili, powinien także spojrzeć „oczyma dealera”, jakie on może mieć oczekiwania wobec konkretnego spotkania.

- Dealer powinien szanować ustalony termin i uzgodniony czas spotkania, a także upewnić się, że materiał, o który go wcześniej popro-

szono, został przez jego personel przygotowany.

- Dealer powinien wreszcie traktować opiekuna jako swój pierwszy kontakt z centralą i nie załatwiać spraw „ponad jego głową”.

Wszyscy jesteśmy ludźmi i jeśli będziemy pamiętać o tych zasadach, to nawet, jeśli podziela nas poglądy, będziemy o problemie rozmawiać, a nie traktować go ad persona.

A jeśli dyrekcja marki nie popełni błędu rotacyjnej pracy szefa strefy w danym regionie, może powstać świetna relacja biznesowa w najlepszym tego słowa znaczeniu.

Skazani na współpracę

Nic też nie wskazuje na to, aby koncerny zrezygnowały ze stanowiska regionalnego menedżera. Mimo rozwoju technologii, nie da się realizować interesów marki w równie dobry sposób, jak poprzez bezpośrednie spotkania z dealerem. Co więcej, nawet marki, które przez wiele lat obywateli się bez tych stanowisk, na przykład VW i Skoda, stworzyły je w swoich strukturach i to często na prośby dealerów skarżących się na zbyt słaby obieg informacji, czy brak doradztwa.

Nie ulega wątpliwości, że prestiż stanowiska szefa strefy na przestrzeni kilku ostatnich lat wyraźnie zmalał. Jeszcze 10-12 lat temu to właśnie on niemal samodzielnie decydował o lokalizacji stacji i akceptacji kandydata na dealera, a po jej uruchomieniu stawał się dla niego autorytetem. Ale choć - wraz z powstaniem licznych salonów wielomarkowych i rozbudową działów rozwoju sieci - zakres kompetencji szefa strefy znacząco się zmniejszył, można być pewnym, że przez najbliższe lata będzie się on regularnie pojawiał u dealerów.

A skoro tak, warto chyba zainwestować w dobrą wzajemną współpracę. Tym bardziej, że jak pokazuje doświadczenie, może to być inwestycja o bardzo wysokiej stopie zwrotu.

Paweł Krakowiak

Autor tekstu pracował między innymi w koncernach Peugeot Polska - na stanowisku szefa strefy, General Motors - na stanowisku Business Development Managera oraz Mitsubishi Motors Corp. - w charakterze doradcy sieci dealerskiej.

Obecnie pełni funkcje dyrektora ds. sprzedaży Marek Suzuki i Isuzu w holdingu motoryzacyjnym Autotraper w Łodzi.