

„Gospodarzem” klienta powinien być jeden handlowiec



W poprzednim miesiącu Adam Kowalczyk - ekspert branży F&I - przekonywał, że biurko specjalisty F&I może być najbardziej zyskowną powierzchnią w całej stacji dealerskiej, a inwestycja w wykwalifikowanych doradców F&I to jeden z lepszych pomysłów na ulokowanie pieniędzy dealera. Tym razem, prezentujemy subiektywny tekst Pawła Krakowiaka, dyrektora sprzedaży w łódzkiej firmie Autotraper 4x4, który zgadza się co prawda, że dealerzy muszą mieć przygotowane profesjonalne oferty i procedury F&I, jednak - w odróżnieniu od eksperta - uważa, że klienta powinien prowadzić przez całą ścieżkę sprzedażową jeden handlowiec.

Trudno nie zgodzić się z Adamem Kowalczykiem, że biurko pracownika profesjonalnego działu F&I może generować duży przychód dla firmy. Nie jestem natomiast przekonany, czy prezentowany przez niego w ostatnim dodatku do „Dealera” model organizacji tego działu jest dla dealera optymalny. Każdy dealer usłyszał kiedyś od klienta pytanie, czy gdyby płatność za samochód została zrealizowana gotówkowo, klient mógłby liczyć na dodatkowe rabaty. Mimo upływu 20 lat od transformacji ustrojowej, niektóre osoby nadal nie nabyły pewności, czy mogą w pełni polegać na instytucjach finansowych, a nierzadko nadal są przekonane, że transakcja, w której płacą gotówką, jest korzystniejsza również dla dealera. Ostatni kryzys finansowy dodatkowo to wzmocnił.

Budowa relacji

Fundamentalną zasadą, na której możemy budować wielopoziomową strukturę zysku stacji dealerskiej, jest stworzenie dobrych relacji między klientem a sprzedawcą. Warto zastanowić się nad tym, co zrobić, aby klient dokonał transakcji w naszej firmie i był z niej zadowolony oraz - co również ważne - polecił nas swoim znajomym i ponownie skorzystał z naszych usług w przyszłości.

Zarządzający stacją dealerską muszą zwrócić uwagę na bardzo wiele czynników, które, w kontekście wspomnianych działów, należy określić jako budowanie relacji z klientem i pozyskiwanie jego zaufania. Warto pamiętać o tym, że osoby odwiedzające dealerski salon widzą naszych handlowców pierwszy raz w życiu, a muszą im opowiedzieć niejednokrotnie o bardzo intymnych aspektach własnego życia - na przykład o tym, jakie mają dochody, albo o tym, czy pozostają w związku. W tym zakresie przychodzi nam z pomocą psychologia zachowań konsumenta, stawiająca bardzo duży nacisk na umiejętność tworzenia pierwszego wrażenia i zestrojenia się z klientem. To właśnie dlatego dobrzy menedżerowie tworzą zróżnicowane pod względem osobowościowym działy handlowe, w których znajdują się zarówno „młode rekiny”, jak i nieco bardziej wyważone, starsze osoby, eksperci w zakresie sprzedaży oraz panie, z którymi wielu klientów, zwłaszcza płci pięknej, woli prowadzić rozmowę.

Dobry sprzedawca zarobi najwięcej

Kiedy mamy już zespół przeszkolonych i zorientowanych na sukces sprzedawców - a także dział F&I posiadający wachlarz ofert, które będziemy się starali sprzedać - wypada zadać sobie kolejne pytanie: w jaki sposób optymalnie wykorzystać tę sytuację?

Choć w tym zakresie istnieje kilka strategii, osobiście preferuję podejście, że to handlowiec jest „gospodarzem” transakcji, i jego zadaniem jest prowadzenie klienta przez wszystkie jej etapy. To on rozpoczyna budowę relacji, a następnie prowadzi klienta przez proces sprzedażowy. Również sprzedawca powinien dokonać rozpoznania potrzeb kupującego i to nie tylko w zakresie wyboru odpowiedniego pojazdu, lecz także w kwestii sposobu jego sfinansowania i ubezpieczenia.

Takie rozwiązanie jest optymalne z kilku powodów. Po pierwsze, jeśli uda się sprzedawcy zaprzyjaźnić z klientem, sprzedawca będzie w stanie uzyskać od niego sporo użytecznych informacji. Po drugie, przeciętna rozmowa sprzedażowa trwa, wraz z jazdą testową, około 60-90 minut. To wystarczająco dużo czasu, żeby porozmawiać o poszczególnych elementach transakcji, takich, jak cena auta czy finansowanie i ubezpieczenie. Po trzecie, klient, mając swojego „gospodarza”, czuje się obsłużony profesjonalnie niż w sytuacji, gdy musi się przemieszczać od osoby do osoby i opowiadać każdej z nich o poszczególnych elementach swoich potrzeb zakupowych.

Jednak najważniejszym argumentem przemawiającym za opisywaną architekturą procesu sprzedaży jest to, że dobry sprzedawca może zarobić na niej zdecydowanie najwięcej. Jeśli jest on wynagradzany prowizyjnie za poszczególne elementy transakcji i ma do dyspozycji kilka narzędzi - na przykład upusty, przyjęcie auta w rozliczeniu, promocyjne finansowanie czy ubezpieczenie - będzie zdecydowanie bardziej efektywny finansowo niż kilka osób patrzących wycinkowo na swoje obszary działania.

Negocjując z klientem, handlowiec może się zgodzić na dodatkowy rabat, ale pod warunkiem skorzystania z finansowania firmy, albo sprzedać promocyjny kredyt, tyle, że bez dodatkowego upustu. Sprzedawcy z działu F&I - który na ogół nie posiada perspektywy całej transakcji - trudno byłoby połączyć wszystkie opisywane elementy. Zaprezentowany pogląd nie stoi oczywiście w sprzeczności z ideą tworzenia działów F&I w stacjach dealerskich. Chodzi jednak o to, że taki dział powinien raczej stanowić funkcję subsydiarną dla działu sprzedaży, a nie stawać się wobec niego całkowitą alternatywą.

Wychować wirtuozów sprzedaży

By zaprezentowane rozwiązanie było skuteczne i właściwie działało (czytaj: generowało dla firmy największy zysk) trzeba spełnić kilka warunków, z których najważ-

niejszy to perfekcyjne przygotowanie się sprzedawcy do swojej roli. Nie mówimy tu oczywiście wyłącznie o merytorycznej wiedzy produktowej czy o podstawach negocjacji, bo zakładamy, że handlowiec ma je wcześniej doskonale opanowane. Chodzi bardziej o to, żeby nasz sprzedawca znał również kwestie księgowo i podatkowe w swojej dziedzinie, i potrafił zaproponować klientom najskuteczniejsze rozwiązania. Można by się nawet pokusić o stwierdzenie, że osoba - o której myślimy - jest nie tyle handlowcem, co profesjonalnym doradcą i autorytetem motoryzacyjnym dla klienta, który często kupuje u niego już drugi czy trzeci samochód.

Wykreowanie takiej osoby w stacji dealerskiej trwa bardzo długo (często latami) i wymaga wielu szkoleń - także z zakresu psychologii, negocjacji, finalizacji transakcji, finansów czy księgowości. Bez wątpienia nie da się rozwinąć umiejętności doradcy do takiego poziomu, jeśli bazuje się tylko na szkoleniach oferowanych przez importera.

Trudno będzie znaleźć taką osobę na rynku i „kupić” ją do swojej firmy, ponieważ jej profesjonalizm musi mieć także umocowanie w doskonałej znajomości stacji dealerskiej, w której pracuje. Sprzedawca musi znać klientów firmy, musi im wysyłać kartki na święta i dbać o jak najlepsze relacje na linii klient-dealer.

Pozostaje więc mozolne kształtowanie i rozwijanie takiego doradcy. Bez wątpienia, jest to proces długotrwały i kosztowny, a świadomy swych umiejętności, profesjonalny handlowiec, będzie chciał dużo zarabiać. Nie ulega jednak wątpliwości, że jeśli uda się nam zbudować dobry system motywacyjny, inwestycja się opłaci.

W okresie mojej 10-letniej pracy na stanowisku opiekuna dealerów kilku marek, miałem okazję poznać organizację mniej więcej 150 stacji dealerskich i muszę przyznać, że w zdecydowanej większości z nich pracują mniej lub bardziej przygotowani, zwykli handlowcy. Osoby, które odpowiedzą na pytanie klienta, sprzedadzą mu samochód, jednak są w tym procesie tylko „subiektami podającym towar z półki”. Prawdziwych wirtuozów sprzedaży, niewypuszczających pieniędzy z salonu, jest jak na lekarstwo. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest co najmniej kilka. Jedną z podstawowych jest fakt, że wirtuozów jest naprawdę mało i, co gorsza, wielu z nich zamieniło już branżę motoryzacyjną na bardziej rentowną.

Nie bez winy są także sami dealerzy, gdyż część z nich doprowadza do dużej rotacji personelu, bagatelizuje rolę szkoleń, nieumiejętnie prowadzi rekrutację oraz, co bardzo ważne, zmienia system motywacyjny, który zaczyna generować coraz większe zyski, bo wychodzi z założenia, że sprzedawca nie może za dużo zarabiać.

Twój przyjaciel księgowy

Jednym z najskuteczniejszych argumentów inicjujących sprzedaż jest pokazanie klientowi, jak dużo traci, powstrzymując się od zakupu. Zasada ta odnosi się nieco bardziej do klientów będących właścicielami firm, jednak działa także w stosunku do osób nieprowadzących własnego biznesu.

Rozpoznanie, jakie podatki płaci klient, może być dla nas doskonałą kanwą do przedłożenia mu oferty, dzięki której nie straci (zamiast podatku będzie płacił za swój samochód), a dealer będzie mógł sporo zarobić. Doświadczenie pokazuje, że klient poszukujący kosztów, będzie mniej wrażliwy na prowizję za produkty finansowe, na których zarabia stacja, dlatego warto takiej osobie uwypuklać podatkowy aspekt transakcji. Aby można było to uczynić, nasz doradca musi się doskonale orientować w aspektach prawnych, dotyczących omawianej problematyki. Wiele, bardzo rentownych dla dealera transakcji, zostało przeprowadzonych tylko dlatego, że bystry doradca przeprowadził rozmowę z księgowym klienta, który w zasadzie nakłonił swojego pryncypała do zakupu.

Podobną analogię można znaleźć w zakresie transakcji z klientami indywidualnymi, zatrudnionymi na etat, którzy w teorii mogą się wydawać niewrażliwi na kosztowo-podatkową argumentację. Tymczasem nic bardziej mylnego. Bystry doradca - odpowiadając na pytanie, czy za gotówkę będzie taniej - przywoła co najmniej kilka korzyści z zakupu opierającego się na finansowaniu. Przykładowo, oferując kredyt 50/50, przekona klienta, że lepiej zainwestować połowę ceny auta w lokatę bankową, a po upływie roku zapłacić pełną wartość samochodu, równocześnie zrabiając na odsetkach.

Bardzo ciekawie kształtuje się także nisza klientów, którzy ze względu na różne uwarunkowania - nieformalne dochody, sztucznie wykazane straty, zła historia kredytowa - mają duże problemy z uzyskaniem kredytu bądź leasingu. Znalazienie sposobu sfinansowania zakupu dla tej grupy może być okazją do zarobienia dużej prowizji, gdyż tacy

klienci są często bardzo zdeterminowani, aby uzyskać jakkolwiek kredyt.

Przy jednym biurku

W wielu stacjach dealerskich organizacja sprzedaży finansów i ubezpieczeń jest zorganizowana w odmienny sposób. Transakcja podzielona jest na elementy składowe, a proces sprzedaży F&I odbywa się przy różnych biurkach. Uważam, że przy spełnieniu wymienionych wcześniej warunków, z zakresu merytorycznego przygotowania doradcy do kompleksowego procesu sprzedaży, takie rozwiązanie będzie mniej zyskowne. Oczywiście, jeśli dany koncesjoner ma świadomość, że jego handlowcy to zwykli sprzedawcy, a nie wspomniani wirtuozi, powinien przekazać kompetencje sprzedaży finansowania do działu F&I. Bo nieprzygotowany sprzedawca może bez wątpienia wyrządzić dużą szkodę i rzucić negatywne światło na opinię o rzetelności stacji dealerskiej.

Jeśli jednak klient będzie prowadzony przez sprzedawcę do innego biurka i zostanie tam przez niego „porzucony”, będzie się musiał po raz kolejny otworzyć przed obcą dla siebie osobą i na pewno nie będzie tak szczęśliwy, jak klient, którego prowadzi kompleksowo jeden doradca. Uważam również, że niezależnie od marki oraz rodzaju stacji dealerskiej, klient powinien być obsługiwany przy jednym biurku, ewentualnie w salce sprzedażowej, gdzie - w razie potrzeby - można zaprosić specjalistów. Po pierwsze, taka organizacja pracy buduje poczucie solidności i profesjonalizmu dealera. Po drugie, w skali całego miesiąca oszczędza się w ten sposób wiele czasu i energii, bo nie muszą być one wówczas przeznaczane na przemieszczanie, przedstawianie się, ponowne budowanie relacji czy zadawanie tych samych pytań.

Stoję też na stanowisku, że klient, w trakcie swojej wizyty u dealera, nie powinien zostawać sam. Chodzi tutaj nie tylko o zasadę *savoir vivre*, mówiącą, że gospodarz winien troszczyć się nieustannie o swojego gościa, lecz także o fakt, że sprzedawca, będąc przy kliencie, na bieżąco kontroluje sytuację. Tylko wówczas może on reagować na obiektywne „spacyfikować” wątpliwości członka rodziny kupującego, czy dowiedzieć się o konkurencyjnym modelu finansowania, jaki rozważają klienci.

Efekt synergii

Na zakończenie warto omówić potencjalne pola, na których dział F&I może pomóc w multiplikacji zysku dealera. Warto się rów-

nież zastanowić, w jaki sposób może się on przyczynić do synergii działania dealerstwa.

Choć uważam, że produkty finansowe - podobnie tak, jak inne elementy składowe transakcji - powinien sprzedawać doradca, to operacyjną realizacją transakcji, weryfikacją dokumentów i kontaktami z bankami, powinien się już zająć kompetentny pracownik F&I. Przygotowanie ofert banków i firm leasingowych oraz ich prezentacja w oparciu o profesjonalne materiały promocyjne również winna leżeć w gestii specjalistów F&I, gdyż są to bardzo pracochłonne zadania, na które handlowiec może nie mieć czasu.

Co ważne, w trakcie rozmowy handlowej z klientem, dobry doradca dowie się naprawdę dużo. Wspomnianym efektem synergii będzie na przykład to, że po zakupie pojazdu zaproponuje on klientowi, aby ubezpieczył u nas jeszcze samochód żony, rozważył ubezpieczenie domu, a może nawet zakupił ubezpieczenie na życie. Jeśli klient nas polubił i zaufał, dodatkowe transakcje naprawdę mogą się udać. A zdarzają się też przypadki, w których klient zaczyna od transakcji kupna samochodu (początkowo myśląc o zakupie za gotówkę), a kończy na finansowaniu drogiej linii produkcyjnej do swojego zakładu, na którą właśnie zaczął szukać ofert.

W każdym razie, nie ulega dla mnie wątpliwości, że zgodnie z tezą zawartą we wspomnianym na początku materiale, biurko doradcy - współpracującego ze specjalistą F&I - przygotowane w opisywany w artykule sposób, powinno przynieść dealerowi naprawdę godziwy zarobek.

Paweł Krakowiak
dyrektor ds. sprzedaży
w holdingu Autotraper

