

## MENEDŻER STREFY W RÓŻNYCH MARKACH



# Ile może strefowiec?

Stanowisko menedżera strefy przeszło w ostatnich latach sporą ewolucję, a postępujący korporacjonizm zarządzania centralą skutkowało ograniczaniem jego roli. Nie zmienia to faktu, że ciągle - w zależności od marki - strefowiec może dealerowi zarówno wiele pomóc, jak i zaszkodzić.

**Paweł Krakowiak**

Wczorajszym numerze „Dealera” można było przeczytać ciekawą analizę Wojciecha Herry na temat współpracy na linii szef strefy - dealer. Nie sposób się nie zgodzić, że dobrze ułożona relacja, w której opiekun pełni rolę menedżera, stratega i coacha, jest bardzo ważna dla powodzenia dealerskiego biznesu. A jeśli wizyty szefa strefy są dobrze zaplanowane, właściwie przeprowadzone i starannie podsumowane, mogą mieć bez wątpienia ożywczy oraz motywujący charakter - tak dla dealera, jak i jego zespołu.

Warto zająć się jednak również tym, jak na przestrzeni ostatnich lat ewoluowała misja szefa strefy, jak zmieniały się jego kompetencje, a także tym, jak zróżnicowane może być podejście koncernów motoryzacyjnych do oczekiwań względem strefowca. Z uwagi na fakt, że przez 10 lat

pełniłem tę funkcję w kilku markach oraz ze względu na to, że - z racji późniejszych obowiązków - miałem styczność z opiekunami pracującymi u kilku różnych importerów, omówię wspomniane różnice przez pryzmat własnych, czasem subiektywnych, doświadczeń.

### **Dobre chęci, wadliwy system**

Swoją motoryzacyjną przygodę rozpocząłem pod koniec lat 90. - w dealerstwie marki Nissan, gdzie objąłem stanowisko kierownika salonu. Współpracę z moim opiekunem wspominam dość dobrze, choć do dziś mam wrażenie, że nawet on sam nie wiedział, czego oczekują od niego jego przełożeni i jaki jest zakres jego kompetencji. W trakcie przypadającej raz na dwa tygodnie wizyty, najważniejszym elementem było ręczne wypełnienie tabeli, w której wpisywane były, znajdujące się

w naszej gestii samochody oraz posiadane zamówienia. Z dzisiejszego punktu widzenia ciekawostką jest fakt, że często nie było wtedy jasnych procedur postępowania w nietypowych sprawach. Przykładowo, nie było ogłoszonego w biuletynie programu flotowego, a gdy trafił się klient zbiorowy, opiekun siedł po akceptację warunków do prezesa zarządu Nissan Poland. Podobnie było w przypadku szkód transportowych, wydłużenia terminu płatności czy dodatkowego rabatu za opóźnione auta.

Słyszałem opinie, choć nigdy nie doświadczyłem tego osobiście, że wiele decyzji - w tym tych dotyczących rabatów flotowych - było uzależnionych od humoru prezesa i zdarzało się, że w dwóch identycznych przypadkach przyznawane były różne warunki. Być może miałem sporo szczęścia i trafiałem na dobry nastrój pryncypała,

gdyż wszystkie sprawy, z którymi mój opiekun się do niego zgłaszał, były załatwiane po mojej myśli.

Pamiętam, że z apogeum uznaniowości spotkałem się w trakcie wizyty wysokiej rangi japońskiego menedżera, który po raz pierwszy odwiedził Polskę. Tak się złożyło, że w trakcie jego kilkudniowego pobytu została zaplanowana wizyta w naszej stacji. Był to moment, w którym planowaliśmy uruchomienie punktu subdealerskiego w jednym z miast w województwie łódzkim. Wszyscy razem pojechaliliśmy do kandydata obejrzeć jego obiekt. Lokalizacja, działka, budynki - wszystko wydawało się odpowiednie, by móc podpisać umowę o współpracy. Finalnie jednak stało się inaczej, ponieważ pan - nazwijmy go Tanake - stwierdził, że prześwit między metalowymi elementami w ogrodzeniu otaczającym obiekt jest zbyt mały...

Reasumując, osoby piastujące stanowisko menedżera strefy w marce Nissan były w tamtym okresie nastawione na współ-

pracę oraz skore do pomocy. Brakowało im natomiast strukturalnych narzędzi i odpowiednich procedur, by móc pomagać rozwijać systemowo dealerski biznes. W zasadzie, można powiedzieć, że rolą opiekuna był kontakt oraz administracja. O jakimkolwiek coachingu, siłą rzeczy, nie było mowy. Warto też dodać, że właściwie wszyscy opiekunowie byli wówczas mocno skupieni na poszukiwaniu kandydatów na dealerów - większość importerstw nie miała bowiem jeszcze w swoich strukturach działów rozwoju sieci.

#### Francuskie doświadczenie

Co by nie powiedzieć, funkcja area supervisor zainteresowała mnie na tyle, że postanowiłem sprawdzić się w tej roli osobiście. Dlatego, w 2000 roku dołączyłem do zespołu Peugeot Polska jako szef strefy ds. handlowych. Bardzo wiele dało mi wówczas moje dealerskie doświadczenie. Co więcej, uważam, że każdy nowy pracownik importera powinien przejść obowiązkowe, przynajmniej miesięczne praktyki w stacji dealerskiej. Niestety, ze znanych mi

przypadków, takie rozwiązanie względem strefowców stosuje jedynie Citroen.

Pierwsze miesiące uświadomiły mi, jak istotne jest przemyślane i zaplanowane wdrożenie nowego pracownika. Sam mogłem na szczęście liczyć na pomoc i doświadczenie starszych stażem kolegów-strefowców, a jeden z nich powiedział mi na początku, że jako „nowy” będę miał pół roku spokoju, ale potem będę już dostawał po głowie od dyrektora tak samo, jak wszyscy pozostali. Słowa kolegi okazały się prorocze...

Z uwagi na brak określonego, ogólnego modelu współpracy, niewielu rekomendacji, a także braku polskojęzycznej literatury w tym zakresie, szef strefy musi sobie wypracować samodzielnie własny model współpracy z dealerami. Wskazane jest oczywiście, aby miał odpowiednie wzorce do naśladowania. Tak było w moim przypadku, bo koledzy, do których dołączyłem, posiadali kilkuletnie doświadczenie, a co ważniejsze, tworzyli sieć Peugeota w

## Leasing środków transportu

SKORZYSTAJ Z BEZPIECZNEGO LEASINGU, WYMYŚL HASŁO...



x20



x20



x20

...i zdobądź jedną z atrakcyjnych nagród z okazji 20-lecia Millennium Leasing. Do wygrania:

20 zaproszeń na kurs doskonalenia techniki jazdy na torze samochodowym w Szkole Jazdy Subaru, 20 zestawów głośnomówiących Nokia CK-200, 20 przedpłaconych kart paliwowych. Wejdź na stronę [www.millenniumleasing.pl/20lat](http://www.millenniumleasing.pl/20lat) i wygraj!

W trosce o Twoje bezpieczeństwo, do każdej podpisanej umowy leasingu nowego samochodu dodajemy kamizelkę odbłaskową.



NOKIA

Millennium  
leasing

Na partnerskich zasadach



Polsce. To ważne o tyle, że sytuacja, gdy opiekun sam powołuje i pomaga organizować od podstaw nowego dealera, daje strefowcowi naprawdę duży szacunek – zarówno u dealera, jak i u jego personelu, który nierzadko sam rekrutuje. To z kolei tworzy dobrą relację - niezbędną do efektywnej współpracy i rozwijania biznesu. Dzisiejsze czasy, z uwagi na „nasyconą” sieć, dają zdecydowanie mniej takich możliwości. Zresztą, nawet w przypadku tworzenia nowych stacji, zajmują się tym działają rozwoju sieci, a nie - opiekun.

Pierwsze lata pracy w Peugeot Polska cechowała względna autonomia decyzyjna. W kompetencjach szefa strefy leżało między innymi zatwierdzanie zmian architektonicznych, przedłużanie terminów płatności, dodatkowe rabatowanie, wsparcie flotowe, a nawet decyzja w sprawie powołania subdealera. Sukcesywnie narastał jednak korporacjonizm - powstał dział flotowy, następnie PSA Finance - a kompetencje opiekuna były systematycznie ograniczane.

Niezależnie od tego, czas spędzony we francuskiej marce oceniam jako bardzo ciekawy i interesujący zawodowo. Do największych sukcesów zaliczam pomoc kilku dealerom w ich rozwoju ilościowym i jakościowym, a także wsparcie dealerów pochodzących z małych miejscowości, którzy dzisiaj posiadają duże stacje i regularnie zajmują czołowe miejsca w rankingach realizacji celów sprzedaży. W tym kontekście istotne było to, że zarówno procesy organizacyjne i finansowe, jak i oceny pracowników opracowywaliśmy wspólnie. Ponadto, uczestniczyłem mocno w projektach rekrutacyjnych - oczywiście szanowałem zdanie każdego z moich dealerów, bo byłem tylko jego „doradcą”, ale wypowiadałem swoje zdanie o kandydatach i zwykle przekonywałem dealera do swoich racji. Co ciekawe, często zdarzało się, że dany dealer miał we własnej firmie bardzo zdolnego menedżera, ale o tym nie wiedział, bo nigdy nie przyszło mu do głowy, że ta osoba posiada taki potencjał. Z kolei pracownik nigdy nie przypuszczał, że szef może go widzieć na kierowniczym stanowisku.

Każdy rozsądny menedżer strefy musi też zrozumieć to, że dealer wdrażający nowe



rozwiązania oraz inwestujący pieniądze chce jak najszybciej widzieć efekty, a te przychodzą z czasem - jak na przykład przy rozwoju działu flotowego - dopiero po kilku miesiącach. Warto przekonać dealera, aby nie zepsuł tego, co zaczyna dobrze funkcjonować. Często jest tak, że w przypadku, gdy biznes rusza, a pracownicy zaczynają więcej zarabiać, właściciel dochodzi do wniosku, że daje im zbyt wiele i wycofuje się z zawartych ustaleń. Może to mieć fatalny wpływ na morale pracowników i przełożyć się na pogorszenie wyników, a finalnie - na odejście wartościowych ludzi. Dlatego, dobry strefowiec, realizując z dealerem procesy zmian w jego firmie, winien zadać pytanie: czy jeśli zarobisz więcej o jakąś konkretną kwotę, jesteś gotów zapłacić swoim pracownikom prowizję w takiej wysokości?

Trzeba też dodać, że Peugeot bardzo rzetelnie podchodził do kwestii szkoleń dla szefów stref, które były organizowane przy udziale zewnętrznych firm szkoleniowych. Na szkoleniach mogliśmy omówić z psychologami problemy, z którymi się spotykamy, zaproponować metody ich rozwiązania czy obejrzeć na nagraniu, jak wyglądamy w rozmowie z dealerem i jego zespołem. Jednym zdaniem - marka dążyła do dużej wszechstronności i profesjonalizmu swojego „personelu polowego”.

#### Wzorcowy GM?

Kolejnym etapem w mojej karierze strefowca była współpraca z General Motors Poland, w marce Chevrolet. Dzięki niej, mogłem również poznać zasady pracy z dealerami, jakie stosują „koledzy BDM” (Business Development Manager) z innych marek, którymi GM kierował w Polsce, a więc z Opla i Saaba. Po pracy we francuskiej organizacji, bardzo zaskoczyła mnie płaska struktura firmy i swoiste skró-

cenie dystansu. Zdziwił mnie na przykład fakt, że prezes nie ma swojej sekretarki, a po kawę idzie do automatu. Nieco upraszczając - w Peugeotie każdy dyrektor miał własną asystentkę, w Chevrolocie zaś cały dział logistyki składał się z zaledwie jednej osoby.

Podobnie jak w poprzedniej marce, w GM nie było sformalizowanego systemu wdrożenia, jednak amerykańska marka funkcjonuje w oparciu o ogólnoświatowe procedury, a ich poznanie bardzo ułatwia pracownikowi odnalezienie się w nowych strukturach. Bardzo cenilem transparentność oraz „prodealerskie” podejście - wyrażone chociażby w reprezentującej dealerów radzie franczyzowej czy w swobodzie wyrażania swoich poglądów.

Umiejscowienie BDM-a w strukturze firmy było stosunkowo wysokie, co dawało mu decyzyjność pozwalającą rozwiązywać większość operacyjnych problemów dealera. Bardzo ważną kwestią było też to, że w dystrykcie, którym zajmował się BDM, nie było żadnych ustaleń między dealerem a dyrektorem ponad głową opiekuna strefy. GM postawił także mocno na szkolenia swoich pracowników, które - co ważne - odbywały się w międzynarodowym gronie, dzięki czemu można było skorzystać z bezcennej wymiany doświadczeń.

Nieco uciążliwa dla dealera mogła być za to liczba wizytujących osób. Dealerzy posiadający autoryzację Opla, Saaba i Chevroleta, mogli się spodziewać 7 różnych odwiedzin, bo każda marka miała swojego BDM-a, a dodatkowo, byli menedżerowie od serwisu, części, floty oraz rozwoju sieci. Niestety, konkretni opiekunowie często nie wiedzieli o swoich wizytach i przyjeżdżali do obiektu w tym samym dniu.

Niemniej jednak, ze znanych mi organizacji, to właśnie w GM opiekun mógł (jeśli oczywiście chciał) wypełniać najlepiej rolę komunikatora, stratega i coacha. A z uwagi na to, że większość dealerów GM w Polsce to bardzo świadomi, korzystający z nowoczesnych narzędzi biznesowych przedsiębiorcy, BDM nie był przeważnie traktowany w stacji jak „ojciec założyciel”, lecz jako biznesowy partner. Ze swojej strony, zawsze zwracałem uwagę na to, aby dobrze zaplanować wizyty, a o spotkaniu starałem się poinformować dealera z kilkudniowym wyprzedzeniem - po uzyskaniu telefonicznej informacji, że termin jest dogodny. Podczas samych odwiedzin, koncentrowałem się z kolei nie na wszechobecnych, „excelowych” tabelkach, ale na tym, jakie są problemy danej stacji, jak mogę pomóc je rozwiązać i w jakim kierunku należy zmierzać, by rozwijać dealerski biznes.

*Już dziś, weryfikacją wielu standardów u dealerów - jak również audytami - zajmują się zewnętrzne firmy, których celem jest „zerojedynkowa” ocena ich realizacji.*

Bardzo dużą rolę przywiązywałem też do rozmów z pracownikami dealera. Jeśli opiekun myśli o coachingu, a nie ma w tym dużego doświadczenia, to warto, by pierwsze próby oparł właśnie na pracowniku - na przykład na sprzedawcy - gdyż nieumiejętnie stosowany coaching względem samego właściciela lub jego dyrektora, może popsuć relacje i doprowadzić do zerwania osobistej współpracy. Zwracałem też uwagę na dbałość o jakość procesów w stacjach „moich” dealerów, w tym przede wszystkim - tych związanych z obsługą klienta. Trzeba tutaj zaznaczyć, że GM stworzył dla sieci użyteczne narzędzia, pozwalające porównać bardzo wiele wskaźników finansowych, serwisowych czy rachunkowych.

#### **Antykatalog z Dalekiego Wschodu**

O ile można pokusić się o stwierdzenie, że

model GM wydaje się optymalny - zarówno dla dealera, jak i dla strefowca - o tyle organizacja stanowiska menedżera strefy w jednej z dalekowschodnich marek znajduje się na zupełnie przeciwnym biegunie i mogłaby posłużyć jako wzór do stworzenia katalogu, czego w tej dziedzinie robić nie należy. Do podstawowych błędów organizacyjnych przywoływanej marki zaliczyłbym przede wszystkim:

- brak czytelnych kompetencji opiekuna - przekazanych zarówno jemu, jak i współpracującym z nim dealerom;
- potrójna hierarchia organizacyjna - czołowymi dealerami zajmuje się dyrektor zarządzający, kolejnymi - dyrektor handlowy, a dopiero pozostałymi - doradca sieci;
- dokonywanie ustaleń ponad głową opiekuna, brak dbałości o przepływ informacji;
- brak czytelnych procedur w zakresie współpracy z dealerami, uznaniowość w zakresie rozwiązywania sporów czy wręcz zastraszanie w przypadku konfliktowych sytuacji;
- brak systemów oceny „pracowników polowych” oraz brak przekazywania informacji zwrotnej w zakresie dalszego rozwoju;
- brak choćby podstawowych szkoleń w zakresie poprawy współpracy z siecią;
- nieuwzględnienie w koncepcji biznesu żadnego sposobu kolektywnej reprezentacji dealerów;
- brak procedur i polityki transparentności, prowadzący do bardzo wątpliwych etycznie sytuacji;
- bardzo częste rotacje na stanowisku opiekuna.

Warto natomiast wskazać pozytywny przykład w zakresie współpracy w innej azjatyckiej marce. Otóż Suzuki, oprócz standardowych obowiązków, jakie realizują wszyscy opiekunowie, prowadzi jeszcze realizowany centralnie proces coachingowy. W jego ramach, każdy opiekun opracowuje z dealerem plan rozwoju każdego z handlowców, a następnie, systematycznie prowadzi z nim sprzedażowy program coachingowy, omawiając poszczególne pola do rozwoju. Plan oparty jest z kolei na bazie bardzo starannie przygotowanych szkoleń, prowadzonych przez profesjonalnych trenerów. Warto dodać, że Suzuki

realizuje również u wybranych dealerów pilotowy program coachingu zewnętrznego, prowadzonego przez wyspecjalizowanych psychologów.

#### **Koniec epoki Excela**

Obecnie, odpowiadając za jedną ze stacji dealerskich marki premium, zastanawiam się, czego więcej mógłbym oczekiwać od swoich opiekunów i jak powinny wyglądać modelowe relacje pomiędzy menedżerem strefy a dealerem. Jedno jest pewne - analizowana funkcja będzie dalej ewoluować. Już dziś, weryfikacją wielu standardów u dealerów - jak również audytami - zajmują się zewnętrzne firmy, których celem jest „zerojedynkowa” ocena ich realizacji. Według mnie, ten trend będzie postępował, bo jest to rozwiązanie tańsze i skuteczniejsze. Również w obrębie samych organizacji importerskich, dokonana się podział na wypełniających tabelki „floor checkerów”, którzy będą odwiedzać dealerów w niezapowiedzianych terminach - tak, aby dealer wiedział, że marka czuwa i trzyma rękę na pulsie.

Z czasem nadejdzie natomiast refleksja, że szkoda marnować czas pracy utalentowanych i doświadczonych menedżerów na dojazdy w odległe regiony kraju, które same w sobie też generują wysokie koszty. Sądzę więc, że coraz częściej będzie się organizować wideokonferencje, w trakcie których będą omawiane bieżące tematy - podobnie jak na normalnym, fizycznym spotkaniu ze swoim opiekunem. Oczywiście, wizyty dealerskie dalej będą mieć miejsce, ale zdecydowanie rzadziej - na przykład raz na kwartał.

Oszczędzony czas, strefowcy powinni poświęcić na własny rozwój i podpatrywanie światowych trendów. Dealerzy będą w coraz większym stopniu oczekiwać tego, że opiekun pokaże im nowatorskie, funkcjonujące za granicą rozwiązania, omówi case study sukcesu jakiegoś europejskiego dealera czy porozmawia o najnowszych osiągnięciach marketingu sieciowego. Zwłaszcza, że w obliczu postępującej konsolidacji, dealerstwa będą zarządzane przez profesjonalnych menedżerów, którym nie trzeba już pokazywać tabel z Excela. **D**