

IMPORTERSKIE CELE SPRZEDAŻOWE
- CO POWINIEN WIEDZIEĆ DEALER?

Sprawdź, jak powstają plany sprzedaży



Założony przez importera cel sprzedaży to jedna z ważniejszych kwestii, którą trzeba wziąć pod uwagę przy planowaniu rocznego budżetu stacji dealerskiej. O czym warto pamiętać i jak rozmawiać o tych „niełatwych” liczbach ze swoją centralą?

Paweł Krakowiak

Z jednej strony, dealerzy powinni być zainteresowani, aby plany sprzedaży były jak najniższe - z uwagi na fakt, iż łatwo je będzie wtedy osiągać, co z kolei gwarantuje miesięczną i kwartalną premię. Z drugiej jednak, niedoszacowane plany mogą negatywnie wpłynąć na zyskowność stacji, bowiem modele cieszące się największą popularnością są przydzielane przez importerów wla-

śnie według parytetów planów sprzedaży - dealerom przydziela się więc pulę aut uzależnioną od tego, jaką część rocznego planu importera stanowi plan sprzedaży danej stacji dealerskiej. Przykładowo - jeśli importer planuje w roku sprzedaż 10 tys. samochodów, a dealer „X” otrzymał roczny cel na poziomie 150 aut, oznacza to, że w wolumenie importera ów dealer „waży” jedynie 1,5 proc.

Jeżeli więc do podziału na sieć dealerską jest pula 200 pojazdów, koncesjoner „X” dostanie tylko 3 samochody.

Ze względu na to, że cel jest pisemnym elementem kontraktu, nie jest natomiast możliwe czasowe podwyższenie planu, aby dealer mógł otrzymać dodatkowe auta. Co więcej, w planach sprzedaży ustalane są limity finansowe na samo-

chody - zarówno na auta nowe, jak i demonstracyjne czy używane. Także na tym polu, niedoszacowanie planu może więc powodować zablokowanie dealera możliwości sprzedaży.

Mechanizm planowania

Ważne jest również to, że przy niektórych projektach wdrażanych przez importerów brani są pod uwagę wyłącznie dealerzy posiadający określone plany sprzedaży. Co ważne, dotyczy to zarówno obowiązków (przy ustalaniu obowiązkowego parku demo stosuje się na przykład tzw. skalowanie - więc dealerzy z wyższym planem muszą mieć zarazem więcej samochodów demonstracyjnych), jak i przywilejów - bo dealerzy z większymi planami mogą na przykład zgłosić większą liczbę uczestników na szkolenia czy warsztaty lub, często bezpłatnie, uczestniczyć w programach pilotowych importerów.

By właściwie zrozumieć mechanizm układania planów, warto go szczegółowo przeanalizować. Praktyka pokazuje, że - niezależnie od argumentacji i przedstawionej teorii - importerzy i producenci dążą do zwiększenia planu sprzedaży na każdy kolejny rok. Wskazują oni w tym celu na wzrost rynku, nowe modele, zwiększenie sieci czy choćby na rozwój sprzedaży flotowej.

Kilka lat temu ustalano plany na podstawie historycznej analogii procentowego udziału sprzedaży dealera w zakładanym wolumenie centrali na kolejny rok. Czyli, na przykład, jeśli w roku 2005 dealer „X” realizował 3 proc. całkowitej sprzedaży importera, to przy założeniu sprzedaży na rok 2006 na poziomie 10 tys. aut, dealer otrzymywał cel na poziomie 300 szt. Taka metoda była jednak zbyt uproszczona - przede wszystkim, nie odnosiła się do potencjału rynku wyrażanego poprzez sprzedaż koszyka marek konkurencyjnych.

Obecnie, przy ustalaniu celów, importerzy biorą zwykle pod uwagę 2 elementy: potencjał dealera oraz jego historię sprzedaży. Potencjał to sprzedaż koszyka marek uznanych za bezpośred-

CELE SPRZEDAŻOWE W ZALEŻNOŚCI OD METOD I WAG

ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	CELE	WAGI	WSPÓŁCZYNNIKI
SPRZEDAŻ IMPORTERA ZA ROK POPRZEDNI	9500			
PLANOWANY WZROST SPRZEDAŻY	10%		HISTORIA	0,5
PLAN IMPORTERA NA KRAJ	10450		POTENCJAŁ	0,5
UDZIAŁ IMPORTERA W KOSZYKU KONKURENCJI	38%			
UDZIAŁ DEALERA W SPRZEDAŻY ZA ROK POPRZEDNI	10%		HISTORIA	0,3
SPRZEDAŻ KONKURENCJI W AOR	3000		POTENCJAŁ	0,7
UDZIAŁ DEALERA W KOSZYKU KONKURENCJI	32%			
HISTORIA SPRZEDAŻY W ROKU POPRZEDNIM	960		HISTORIA	0,7
			POTENCJAŁ	0,3
PLAN DEALERA WEDŁUG PROPORCJI				
10 450 * 10%		1045		
PLAN DEALERA WEDŁUG WAG 0,5 + 0,5		1050		
PLAN DEALERA WEDŁUG WAG 0,3 + 0,7		1086		
PLAN DEALERA WEDŁUG WAG 0,7 + 0,3		1014		

nią konkurencję na terenie „powierzonym” dealerowi (tzw. AOR - przeważnie będzie to powiat lub, w większych aglomeracjach, dzielnica). Dane pochodzą z bazy CEPIK. Kiedyś oceniano też potencjał na podstawie raportów bazujących na - podawanej przez importerów - wielkości sprzedaży samochodów do dealerów. Obecnie, mając dostępne realne statystyki dotyczące rejestracji, importerzy zdecydowali się bazować właśnie na nich - poprzedni model nie odzwierciedlał bowiem faktycznej rejestracji aut w regionie, przez co dane o potencjale bywały nieco zniekształcone.

Historia sprzedaży to wynik z ostatniego roku lub - coraz częściej - z ostatnich 2 lat.

Dążenie do równowagi

Waga obydwu czynników - historii oraz potencjału - jest zazwyczaj przedmio-

tem negocjacji pomiędzy dealerskim stowarzyszeniem a importerem. Łatwo bowiem dostrzec, że nacisk na historię „dyskryminuje” w jakimś stopniu dobrych, aktywnych dealerów za to, że osiągają wysokie wyniki sprzedaży. Im bowiem wyższa sprzedaż, tym wyższy plan na kolejny rok. Nacisk na potencjał wymaga z kolei od dealera dotrzymania kroku konkurencji i jest odzwierciedleniem realnych możliwości na danym rynku. Kompromisową proporcją wydają się „zrównoważone” wagi po 0,5 - traktujące historię i potencjał w sposób jednakowy.

Szczegółowo wyliczony plan - różnymi metodami i wagami - znajduje się w tabeli.

W tabeli pokazane są dwie metody wyliczania planu sprzedaży. W podanym przykładzie dealer nie wykorzystuje

pełnego potencjału swojego AOR, gdyż „realizuje” tylko 32 proc., podczas gdy importer w skali ogólnopolskiej osiąga aż 38 proc. Pierwszy sposób to tradycyjny, bardzo prosty model polegający na przełożeniu w planie procentowego udziału, jaki uzyskał dealer w całości sprzedaży importera w roku ubiegłym. Model bazuje więc tylko na historycznych relacjach i nie ma odzwierciedlenia w potencjale danego obszaru.

Poniżej pokazane są wyliczenia planu sprzedaży w oparciu o wagi. Pierwszy zakłada wagi po 0,5 dla obydwu parametrów. Cel dealera wychodzi na poziomie 1050 szt., czyli mniej więcej takim, jaki uzyskaliśmy z metody proporcji. Z kolei w przypadku, w którym większy nacisk kładziony jest na wykorzystanie potencjału, widać, że przy jego wadze na poziomie 0,7, plan dealera będzie o 36 samochodów wyższy niż przy metodzie „0,5 + 0,5”. Ostatnie wyliczenie zakłada większy nacisk na historię - i w tym wariancie plan dealera będzie najniższy.

Przy wagowej metodzie wyliczania planów należy jednak wziąć pod uwagę szereg czynników:

- powinno się wyłączyć z historii dealera niestandardowe floty, gdyż mogą one zaburzyć znacząco wynik, jeśli nie ma gwarancji ich powtórzenia w kolejnym roku;
- w poszczególnych obszarach, należy wyłączyć z wyliczeń rejestracje firm leasingowych i wynajmu długoterminowego, gdyż podwyższają one potencjał;
- trzeba też wziąć pod uwagę duże, jednorazowe kontrakty flotowe konkurencji (przykładowo - jeśli w Jeleniej Górze największy zakład produkcyjny zakupi 130 aut marki liczonej do koszyka potencjału, a całkowity koszyk zawiera około 600 aut, to potencjał tego rynku zostanie zwiększony jednorazowo, w sposób nieuprawniony).

Strefowiec, arbitraż, siła wyższa

Szanujący się importerzy, transparentnie prezentują sieci dealerskiej sposoby wyliczenia planów oraz ich determinanty. Prawidłowa, zgodna z GVO metoda, polegać będzie na tym, że po wstawieniu danych źródłowych do Excela, każdemu

dealerowi wyliczy się rozsądny cel sprzedaży. W tym kontekście powinny też obowiązywać jasne zasady określające, jaka procentowa sprzedaż do jednego klienta jest traktowana jako „duża flota” - i nie będzie w związku z tym brana pod uwagę w historii - oraz jaka sprzedaż konkurencji do klientów w AOR może już zostać uznana za ponadnormatywną.

Importer, za pośrednictwem szefa strefy, powinien również pokazać dealerowi plik z jego wyliczeniem i wytłumaczyć wszystkie wątpliwości. Niestety, zdarza się, że opiekun przekazuje jedynie ustnie informacje: „cel wynosi tyle i tyle” i kropka. Taka sytuacja z pewnością nie wpłynie korzystnie na motywację dealera i jego zespołu.

Warto też pamiętać, że większość importerów zakłada proces arbitrażu w sytuacji, gdy obie strony nie mogą dojść do porozumienia w zakresie wysokości planów. Niezależny arbiter stwierdza wówczas, czy wyliczony cel sprzedaży został skalkulowany zgodnie z metodologią przyjętą dla całej sieci oraz czy nie zawiera błędów. W przypadku przyznania racji importerowi, koszt arbitrażu ponosi dealer - kwota takiego postępowania waha się między 4 a 5 tys. zł.

Importerzy chcą najczęściej zamknąć kwestie planów sprzedaży do końca stycznia danego roku - by móc na ich podstawie planować swoje akcje. Często zdarza się również, że importerzy wykluczają z programów bonusowych dealerów, którzy nie podpisali jeszcze rocznego celu - choćby z uwagi na trwający arbitraż. Importer argumentuje wówczas na przykład, że nie wie, od jakiej wartości planów powinien liczyć dealerowi bonusu.

Są jednak sytuacje, w których dealer może zawnieć o korektę planu. Zdarzają się zarówno przypadki wniosków o zwiększenie, jak i o obniżenie poziomu. Wynika to z argumentów przytoczonych na wstępie, a także z tego, że choć importerzy nagradzają bonusami na realizację planów, to ich przekraczanie o kilkadziesiąt procent nie jest wi-

dziane dobrze - a powyżej określonego poziomu nadwyżki bonus zwyczajnie się zmniejsza. Standardowo, najbardziej pożądanymi poziomami realizacji planów to przedział między 95 a 120 proc. - oczywiście, ze wskazaniem na wyższą wartość.

Podstawą do obniżenia może być też „siła wyższa” - na przykład powódź, gradobicie, które uszkodziło auta czy pożar w stacji. Argument w rodzaju „bo auta się nie sprzedają” raczej nie będzie wystarczał, a wniosek o korektę planu musi być co do zasady naprawdę dobrze umotywowany. Same korekty dokonywane są w formie pisemnej, zwykle na okres kwartału.

Determinant sukcesu

Ważne, aby zdawać sobie sprawę, że prawie wszyscy importerzy odnoszą realizację celu do planu sieci. Oznacza to, że realizacja planu jest zestawiana z tym, w jakim stopniu cel osiągnęła cała sieć. I tak, jeśli dealer osiągnął na przykład 100 proc. swojego celu nominalnego, ale sieć - co oczywiście mało realne - zrealizowała 200 proc. planu, to dany dealer ma tylko 50-procentową realizację. W większości umów dealerskich znajduje się nawet klauzula nakładająca na dealera obowiązek osiągnięcia minimum 75 proc. planu, w zestawieniu z wynikami sieci. Wynik poniżej tej wartości sprawia, że obligatoryjnie wszczynany jest wobec dealera proces naprawczy - tzw. eskalacja. Procedura polega na indywidualnym ustaleniu celu na rok następny. Jeśli i wówczas dealer nie osiągnie 75 proc. nominalnej wartości, zwykle automatycznie rozwiązywana jest umowa dealerska.

Warto zatem znać różne metody wyliczeń planów sprzedaży i zawsze prosić importerów o ich szczegółowe wyjaśnienie. Ustalenie planu na właściwym poziomie powinno być jednym z najważniejszych czynników determinujących sukces bądź niepowodzenie firmy dealerskiej w danym roku. Bo dobry plan sprzedaży musi mieć nie tylko ambitny charakter, ale przede wszystkim - pozwalać dealerowi zarabiać zadowolające pieniądze. **D**