En däckspark på bilåterförsäljarna

-Belöningsystem i bilbranschen

Författare:
Alexander Torstensson
Fredrik Karlberg
Ikon Hedefalk
Christoffer Engdahl

Handledare:
Per-Magnus Andersson
Peter Jönsson
Syfte: Vårt syfte är att beskriva och analysera utformningen och användandet av belöningssystem i bilbranschen.


Teoretisk referensram: Motivationsteori, agentteori och teori om belöningssystem.

Empiri: Vår empiri grundar sig på de intervjuer som har genomförts sex fallföretag. Utöver dessa har vi hämtat information från artiklar, litteratur, branschorganisationer och hemsidor.

Ordlista

**Provision, belöning och bonus** – används synonymt, är den extra ersättning som betalas ut till en säljare utifrån prestation.

**Säljorganisation och återförsäljare** - en eller flera anläggningar som ingår i samma koncern med samma ägare.

**Anläggning** - lokalen där försäljningen av bilar pågår.

**Generalagent** - säljer och distribuerar bilarna till de olika säljorganisationerna och enskilda bilhandlarföretagen.

**Bilhandlare, VD, platschef, anläggningschef och försäljningschef** – används synonymt, de personer som har en styrande roll på anläggningen där de arbetar.

**Säljare** - den person som har kontakt med kunden och som belönas med de provisionssystem vi studerar.
1. Inledning

För en privatperson är ett bilköp en bytande investering och de påverkas av många olika trender och viktiga argument. Samtidigt är bilmärken idag förknippade med statussymboler och en viss livsstil. Detta gör att säljarens roll är i synnerhet viktig då den måste övertyga konsumenten att just det bilmärket han eller hon säljer är det bästa för kunden. Detta gör bilförsäljarnas arbete svårt och det kräver vissa typer av egenskaper för att bli framgångsrik i yrket.

Samtidigt har få yrken så dåligt rykte som bilförsäljare. De har bland annat beskrivits som marginellt bättre än seriemördare och tilldelats egenskaper som skrupellösa, giriga och slemmiga (Glendinning, 2000, s. 1). Vad bilförsäljarna dessutom har gemensamt utöver dess skrupelfria karaktärsdrag är att de styras av någon form av belöningsystem ofta i form av provision per såld bil. Det är troligtvis den bransch som är mest känd för att belöna sina medarbetare efter prestation (Estell, 2001). Det är heller inte helt orimligt att anta att bilhandlarnas dåliga rykte har ett samband med branschens belöningssystem.

Belöningsystem har på senare tid fått allt mer genomslag då det ökar den individuella säljarens motivation samtidigt som det stärker sambandet till företagets måluppfyllelse. Det finns idag få eller rättare sagt inga utredningar som har kartlagt hur belöningsystem i bilbranschen ser ut, men en allmän uppfattning är att bilförsäljare har en stor rörlig del i sin lön, och kanske är det samma förutbestämda uppfattning som har gett yrket det dåliga ryktet. En studie av belöningsystem är särskilt värdefull när den görs om bilbranschen eftersom verktygets spridning och etablering i branschen är allmänt känt (ibid.).

En studie av belöningssystem har inte bara ett vetenskapligt syfte utan kan också vara av stort värde för branschen och konsumenterna. En kartläggning av bilbranschens belöningsystem kan ge oss information om de faktorer som avgör hur belöningssystemen utformas. Vi har inte för avsikt att svara på frågan om det är rimligt att tillskriva alla bilförsäljare sitt dåliga rykte. Vår förhoppning är dock att vår studie ska ligga till grund för andra studier som mäter effekter av belöningssystem i bilbranschen i form av lönsamhet och effektivitet.

1.1 Problemdiskussion

I bilbranschen är de personer som komponerar säljarnas belöningssystem inte alltid helt självständiga i sitt ekonomistyrningsarbete då de också i sin tur styrs av ett belöningsystem från generalagenten, bilgrossisten. En återförsäljaranläggning belönas av generalagenten och bilförsäljarna i sin tur av sina chefer. Det finns alltså två överlappande belöningssystem i bilförsäljarhierarkin och för att komplicerar saken ytterligare belönas även försäljningsanläggningen
och i vissa fall den individuella säljaren av externa organisationer som försäkringsbolag och 
finansieringsbolag. Med anledning av detta så tycker vi att det är nödvändigt att även undersöka 
den kontext som bilhandlarna verkar inom då detta kan få genomslag för den enskilde 
bilförsäljarens ackumulerade belöningssystem.

För att kunna utveckla och bredda den allmänna kunskapen om belöningssystem och dess 
betydelse som styrmedel, ser vi ett behov av att föst undersöka och analysera de befintliga 
belöningssystemsmodeller som finns idag.

1.2 Syfte

För att kunna utveckla vår kunskap om belöningssystem är det nödvändigt att kartlägga de olika 
belöningssystemsmodeller som finns idag.

Vårt syfte är att beskriva och analysera utformningen och användandet av belöningssystem i 
bilbranschen.

1.3 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till belöningssystem för bilförsäljningskårer som arbetar för märkesåterförsäljare 
på konsumentmarknaden. Vår studie är inte relevant för belöningssystem på andra nivåer eller 
andra branscher. Vi har inte för avsikt att värdera eller undersöka olika typer av belöningars 
effekter. Vår undersökning består bara av att studera hur säljarnas belöningssystem är uppbyggda, 
vilka komponenter de utgörs av och hur de används. Vårt syfte är inte att komma fram till hur 
systemen bör se ut eller skapa någon form av optimalt system.
1.4 Disposition

Kapitel 2
Vi introducerar bilbranschen och de faktorer i bilåterförsäljarens omgivning som kan tänkas påverka dennes belöning. Kapitlet ger en bakgrund som är nödvändig för att öka förståelsen för resten av studien.

Kapitel 3
Här redogör vi för de metodologiska överväganden vi har gjort i utförandet av vår studie. Vi kommer här även att kort redogöra för innehörden av den metod vi använder.

Kapitel 4
I detta kapitel återger vi vår teoretiska referensram för att på så sätt introducera behoven och syftet med belöningar samt för att lyfta fram de begrepp som är viktiga verktyg för diskussionen och analysen kring belöningar.

Kapitel 5
Det femte kapitlet presenterar belöningssystemets beståndsdelar vilket fungerar som en referensram till den resterande studien där strukturen följer samma upplägg.

Kapitel 6
Här återger vi vår empiri på ett tydligt och kortfattat sätt.

Kapitel 7
Detta kapitel är avsatt för kategorisering av olika återförsäljares belöningssystem där den empiri som inte faller in i föregående kapitlets struktur återges mer detaljerat i löpande text.

Kapitel 8
I det avslutande kapitlet analyserar vi empirin med hjälp av vår teoretiska referensram och kategorisering som vi gjort i kapitel 7. Vi går stegvis igenom de moment som belöningssystemen utgörs av.

Kapitel 9
I en avslutande resultatdiskussion lyfter vi fram tankar och våra egna bedömningar av framtida tendenser samt ger förslag till framtida forskning inom ämnet.
2. Bakgrund - bilbranschens och dess belöningssystem

2.1 Bilbranschens struktur - Från biltillverkare till den enskilda säljaren


2.1.1 Generalagenter – grossister och exklusiva importörer av bilar

inte Volvo Personbilar AB import och distribution av andra märken i Fordkoncernen som t ex bilmärket Ford.


2.2 EU:s inflytande på bilbranschens belöningssystem

På senare tid har EU ändrat de tidigare speciella undantag som Europas bilhandel kunnat dra nytta av. Efter att ha låtit bilbranschen skyddas av konkurrensmässiga undantag som föranlett att biltillverkaren kunnat kontrollera återförsäljarna främst genom att förbjuda dem att sälja bilar av andra märken har man enligt preambeln i kommissionens förordning ((EG) 1400/2002) exempelvis slagit fast att en generalagent eller biltillverkare inte får utesluta att en återförsäljare endast säljer deras bilmärke. Detta ger större frihet för bilhandlarna att kunna utöka sin verksamhet genom att sälja fler bilmärken i sina många gånger väldigt påkostade lokaler. Företag som har dragit nytta av denna nya förordningen är stora återförsäljare som har stora försäljningslokaler med en handfull olika bilmärken.

Enligt preambeln så är bonusystem som baseras på fordonets bestämmelseort eller någon form av diskriminerande produktleveranser till återförsäljarna är liktydigt med en indirekt försäljningsbegränsning och därmed inte tillåtet (ibid., s. 16). En återförsäljare kan heller inte sågas upp från sitt avtal att få sälja ett visst märke pga. att företaget säljer andra märken som inte ingår i generalagentens arsenal. Vad som är intressant ur vårt perspektiv är att återförsäljare får belönas för att ha utfört en viss prestation men inte bestraffas för att ha säljt en bil i på en annan ort eller på annat sätt inte uppfyllt krav från generalagenten eller biltillverkaren.

Sammanfattningsvis så har den nya förordningen skapat ett nytt klimat för bilhandeln i stort där generalagenternas roll tidigare har varit väldigt stark. EUs mål är att främja konkurrensen på en marknad som har varit reglerad och skyddad. Återförsäljarens beroendeställning till generalagenten
har nu minskat. Detta kan få återverkningar för hur belöningar ges i bilbranschen och så även för den individuella säljaren.
3 Metod

Avsnittet metod beskriver och motiverar det tillvägagångssätt vi använt oss av för att genomföra vår undersökning på bäst möjliga sätt för att kunna ge oss relevant information vilket i sin tur leder till ett värdefullt resultat.

3.1 Val av metod

Intresset för det valda ämnet styrde i hög grad både uppsatsens inriktning och metod. I och med att vi var intresserade av försäljning och styrning av försäljning var valet att inrika oss på belöningssystem enkelt. Vi inriktade oss specifikt på bilbranschen, inte bara för att vi är bilintresserade utan även för att vi upptäckte att det fanns ett brett underlag då mer eller mindre alla företag i branschen använder sig av någon form av belöningssystem. Det är fullt möjligt att kartlägga belöningssystem på andra sätt exempelvis genom kontakt med ekonomichefer över telefon eller e-post. Vårt val av metod styrdes dock av att vi inte bara ville se hur belöningssystemen såg ut på pappret utan även hur de fungerade i verkligheten. För att få en mer komplett bild av den kontext som bilhandlarna verkar inom, valde vi att utföra personliga intervjuer.

I inledningen av vårt arbete hade vi en ambition att mäta och utvärdera olika effekter av belöningssystem. Då vi efter visst arbete fann det alltför problematiskt att med våra resurser genomföra denna uppgift övertygade vi istället till att göra en genomgående kartläggning av belöningssystem i bilbranschen och analysera de strukturella variabler som används. Anledningen till detta var att vi insåg att vi inte skulle kunna samla in tillräckligt mycket och värdefull data för att presentera ett resultat som vi kunde dra några slutsatser från. Istället bestämde vi oss för att lämna reflektioner och analyser kring belöningssystemens effekter och framtida utveckling till en avlutande diskussion snarare än att presentera dem som vår slutsats.

Problemställningen styr valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod (Jacobsen, 2002, s 56). Eftersom det i ett tidigt skede av datainsamlingen upptäcktes att antalet olika belöningssystem är nästan lika många som antalet bilhandlare öppnades dörrarna för båda metoder, men i och med att vi ville genomföra en kartläggning av beskrivande karaktär föll valet på en kvalitativ metod. Detta därför att vi inte skulle mäta några effekter eller söka samband i en stor mängd data. Vår förundersökning visade också att det av diskretionsskäl kunde vara svårt att få tillgång till den information vi sökte då det kan skada en verksamhet att göra information om sitt belöningssystem tillgängligt för konkurrenter. För att skapa förtroende har vi utnyttjat möjligheterna i den kvalitativa metoden då vi under våra intervjuomöten förklarat våra intentioner med arbetet. Valet av en
kvalitativ undersökning är också ett resultat av att vi ville se helheten av bilhandlarnas belöningsystem.

För att kartlägga belöningssystemens struktur har vi gjort fyra delundersökningar. Vi började med att skapa oss en bild av belöningssystem genom litteraturen. Steg två var att göra en marknadsundersökning av hur belöningssystem ser ut i bilbranschen genom öppna intervjuer med försäljningschefer. (Jacobsen, 2002, s 163) Steg tre bestod i av att med hjälp av det inhämtade materialet och ytterligare en djupdykning i sekundära källor fastslå vilka variabler och hänsynstaganden som belöningsystem i bilbranschen är utformade efter. I steg fyra besökte vi bilhandlarna återigen men med denna gång gjordes intervjuer utifrån en strikta intervjuumall baserad på de variabler och särskilda branschförhållanden vi upptäckte i steg tre.

3.1.1 Kvalitativ metod

Vår kartläggning grundar sig främst på de personer vi har intervjuat och deras uppfattning om hur respektive försäljningsorganisation styrs och hur ett effektivt belöningssystem utformas. För att studera och analysera belöningssystem krävs inte bara att vi granskar de aktuella siffrorna, dvs. strukturen, utan att vi även skapar oss en uppfattning om vilken kontext belöningssystemen existerar i. Därmed kommer vårt resultat bestå av både utformandet och användningen av belöningsystem i respektive fall.

Kvalitativ metod lämpar sig därför i första hand för frågeställningar som syftar till att förstå hur exempelvis personer och grupper upplever eller förhåller sig till så skilda fenomen som [...] lönesystem och arbetsorganisation

(Lundahl, Skärvad, 1999, s 101)

Eftersom belöningsystem varierar så mycket mellan olika bilhandlare och bilmärken anser vi det väsentligt att förstå bakgrunden till den enskilda bilhandlarens situation. Vi har därför undersökt belöningssystemens beståndsdelar och hur de bakomliggande faktorernas roll i ekonomistyrningen ser ut för att förstå vilken roll belöningssystemen har.
3.2 Metodik

Då vi i vårt sökande efter sekundärdatal utgår från kunskapen vi samlat in under intervjuerna ägnar vi oss åt en induktiv metod. Empirin står i fokus för vår utredning. Skälet till detta är att vi inte har någon specifik teori om olika belöningssystem effekt som vi vill undersöka samt den stora variationen av styrning via belöning i branschen. Vår strävan är inte att förbättra existerande eller skapa något optimalt belöningssystem. Vi hoppas dock att vårt arbete kan användas för framtida studier som i sin tur kan vara teoriutvecklande.

Då vi inte är ute efter lagmässigheter eller att fastslå några allmängiltiga mönster utan snarare tolkningar och beskrivningar av belöningssystemen har vi en hermeneutisk ansats. Inom den hermeneutiska skolan, som ligger till grund för kvalitativa forskningsmetoder, söker man förstå och tolka olika företeelser. Det är alltså inte fråga om någon objektiv verklighet. (Lundahl, Skärvard, 1999)

Vallet att inrikta uppsatsen på en kvalitativ kartläggning av belöningssystem bland olika återförsäljare får oss att tillämpa en beskrivande tvärnittstudie, en situation vid en given tidpunkt (Jacobsen, 2002, s 107). Den höga grad av variation av belöningssystem över tid gör en deskriptiv ansats lämplig för en kartläggning där vårt syfte snarare är att beskriva än att förklara. Vi vill belysa att det finns olika faktorer som påverkar belöningssystemen och som föranleder ständiga förändringar. Med hänsyn till tidsaspekten för denna kartläggning är dock endast en tvärnittstudie möjlig där vi beskriver de olika tillvägagångssätt som tillämpas bland säljärna i denna bransch under våren 2006. Huruvida belöningssystemen över tid utvecklas i någon speciell riktning diskuteras vi i slutet av uppsatsen men är också en rekommendation för vidare undersökning. (ibid)

3.3 Urval

För att avgränsa vår undersökning krävdes en geografisk begränsning av bilhandlarföretag, närområdet runt Lund och Malmö blev därför naturliga val. Vi har vidare valt att inrika oss på auktoriserade märkeshandlare eftersom dessa står för majoriteten av omsättningen samt att de ger möjligheten att göra en djupare studie där bland annat generalagentens påverkan på belöningssystemet undersöks som vi beskriver under avsnittet fallstudie.

Antalet bilhandlarföretag i Malmö-Lund området är stort och på grund av vårt beslut om en kvalitativ ansats valde vi bland dessa dels för få representanter från hela spektrum med hänsyn till våra tre huvudsakliga urvalskriterier. Dessa kriterier är nationella marknadsandelar, storleken på återförsäljaren och prisklassen på de bilmärken de säljer. Vår uppfattning om vilka som visade
störst intresse för att delta i vår undersökning spelade också roll i urvalsprocessen av intressanta företag att studera.

De sex intervjuobjekten representerar stora och små försäljningsorganisationer, mer och mindre exklusiva bilmärken med en variation på 1,5% till dryga 20% marknadsandelar i Sverige. Vi anser att detta antal ger en bra avvägning mellan den bredd och det djup som krävs för att ge undersökningen kvalitet. Ett undantag från vårt geografiska urval är ett företag vi pratade med i Stockholmsområdet. Anledningen till detta undantag var att ingen möjlighet att tala med ett företag av den storleken i Malmö-Lundområdet fanns och vi ansåg att det var nödvändigt att göra det för att ett representativt urval av företag skulle redovisas.

3.4 Val av utformning

Variationen av belöningssystem bland bilbranschens säljärer är som vi nämnt stor och bakomliggande faktorer skiljer sig mellan varje enstaka fall. Det gör det naturligt för oss att anta en deskriptiv ansats då vår ambition är att skapa förståelse för vilka faktorer som styr handlarna att tillämpa och de forma olika systemen. Att vi avser att beskriva och jämföra olika belöningssystem är även det ett skäl att vi använder oss av en deskriptiv ansats.

3.4.1 Intensiv uppläggning


3.4.2 Små-N-studier

Vad som är karaktäristiskt för små-N-studier är att man väljer ut ett antal cirka fem till tio enheter och studerar det gemensamma och specifika fenomenet på djupet. Denna typ av studie ger oss möjligheten att få information från fler håll. Våra intervjuer med de olika försäljningsenheterna i
företagen ger oss därmed möjligheten att studera hur belöningssystemen skiljer sig. Dessa variationer leder i sin tur till att vi i analysavsnittet utarbetar hypoteser om hur de olika bilhandlarnas belöningssystem skiljer sig och vilka situationer som påverkar deras sätt att utforma belöningssystemen för säljarna. På så sätt ger små-N-studier oss en bred och djup beskrivning av belöningssystem inom bilhandlarbranschen.

Vi har som bekant använt oss av personliga intervjuer som informationskälla. Dessa intervjuer har utförts med en person på varje företag som har strategiskt inblick i belöningssystemets utförande, bakgrund och syfte. Dessa personer är försäljningschefer eller VD på de mindre anläggningarna vi varit i kontakt med.

Vi har intervjuat personer med ovannämnda egenskaper på 6 olika företag. De är som följer:

Rolf Lind, VD, försäljningschef och ägare av Nilsson & Lind. Återförsäljare, Mitsubishi och Citroën i Lund

Ulf Andersson, försäljningschef för Bilpartner i Lund. Återförsäljare för GM Sveriges bilmärken som utgörs av Saab, Opel, Chevrolet, Cadilac och SSangYong.

Robert Larsson, VD, försäljningschef och ägare av Auto-Larsson. Återförsäljare av Peugeot i Lund

Jim Jensen, Platschef för Bilgruppen i Lund, återförsäljare för Daimler Chrysler och säljer därmed med Mercedes-Benz, Chrysler och Jeep.

Mats Lindahl, Försäljningschef för Toyota Center i Malmö. Återförsäljare av Toyota och ägs av generalagenten Toyota Sweden AB


3.5 Behandling av känslig information

En kartläggning av belöningssystem är problematisk då många bilhandlare ogärna lämnar ut uppgifter om sina belöningssystem. Lön och belöningssystem är väldigt känsliga ämnen för vissa försäljningschefer och våra intervjuobjekt har inte alltid känt sig bekväma med att svara på våra frågor. Dagens bilmarknad är utsatt för konkurrens dels internt inom ett bilmärke med olika bilhandlare inom samma region samt mellan handlare som säljer olika bilmärken. Som utredare har
vårt arbete därför bestätt i att balansera mellan att kunna inhämta relevant data för att kunna presentera ett värdefullt resultat samtidigt som vi måste respektera våra studieobjekt.

Detta har föroran ett att vi har tolkat informationen vi fått med försiktighet samt att vi erbjudit att stämma av med respektive kontakt i varje bilfirma för att låta den granska vår information som härleds till intervjus med honom eller henne. Vi har också erbjudit att endast benämna person och företag med andra betänkningar än deras riktiga namn.

I och med utredningens känsliga karaktär har vi dessutom varit tvungna att utesluta specifika siffror och tal. Istället för att säga att en försäljare får t.ex. 1000 kronor per bil säger vi ’ett fast belopp’. Studien har på sätt styrt mot hur belöningssystemen struktureras snarare än de exakta siffrorna för lön, bonus och andra belöningar de resulterar i.

Studien skulle möjligtvis bli mer intressant ur ett konsumentperspektiv om vi antog en hårdare attityd och försökte ta med den exakta belöningen. Resultat skulle dock inte vara lika värdefullt då vi inte skulle ha fått så bra access till annan information samtidigt som vi skulle ha missbrukat förtroendet som vi byggde upp med de olika bilhandlarna. I presentationen av vårt material har vi också valt att inte peka ut de enskilda bilhandlarna. I kapitel 6 presenterar vi en återförsäljare i taget för att ge en helhetsbild av deras system. I kapitel 7 så sammanför vi dem där vi presenterar viss data av känsligare karaktär utan att nämna vilket företag det kommer ifrån.

3.6 Primär datainsamling

Den induktiva ansatsen beskriven ovan lägger stor vikt på den primära datainsamlingen men den sekundära insamlingen av nödvändigt material har också stor betydelse. Våra första intervjuer gjordes med mindre märkesauktoriserade bilföretag i Lund som var lätt att kontakta och avtala tid med. Förvisso hade vi skapat en kunskapsgrund från de artiklar vi funnit inom ämnet men förståelsen för den, för vårt arbete, grundläggande problematiken ökade avsevärt med dessa intervjuer. Våra intervjuobjekt hade både rollen som säljare och strategiskt ansvariga för försäljningen och företaget vilket gjorde att vi förbisåg vår ursprungliga målsättning som var att intervjuas både en säljchef/VD och en säljare i säljkanalen.

Vårt tillvägagångssätt att låta de inledande intervjuerna bestämma vilken information vi ska samla in och fokusera på i fortsättningen är en av fördelarna med den kvalitativa metoden. Detta har också föroran en interaktiv process genom hela vårt arbete där vi har gått tillbaka och ändrat både problemställningen datainsamlingsmetoden och sedan fyllt på med nytt analysmaterial. (Jacobsen, 2002, s 142)
3.6.1 Intervjuteknik

Intervjuer kan genomföras med olika grad av struktur med de två extremerna ”helt slutna” och ”helt öppna” intervjuer. (Jacobsen, 2002, s 163) Under våra första intervjuutfallen genomfördes intervjuerna med en liten grad av struktur. Vi klassar dessa inledande intervjuer i steg 2 beskrivet i avsnitt 3.1 som öppna intervjuer där diskussionen kretsade kring förutbestämda stolpar vi satt upp kring belöningsystem. Dessa stolpar utgjordes av en intervjumall (se bilaga 1) men vi märkte snart att våra intervjuobjekt var betydligt bättre på att styra in samtalen på andra spår, kanske för att undvika att svara på en del frågor. Intervjuobjekten presenterade sina egna uppfattningar och erfarenheter vilket alltså föranledde att de till stor del styrde utvecklingen av intervjun. Detta gav oss en informationsgrund som gjorde att vi kunde använda för att utforma uppsatsens upplägg och forma en mer strukturerad intervjumall till nästa intervjuomgång, steg 4.

3.6.2 Kritik mot intervjumetod


Den mest kända bieffekten vid undersökningar som genomförs med hjälp av intervjuer är den så kallade intervjuareffekten. (Denscombe, 1998) Detta har vi tagit i beaktning i våra intervjuutsituationer och vi har försökt minimera effekten genom att beakta förhållandet mellan oss och intervjuobjekten. Exempelvis har vi varit medvetna om att våra intervjuobjekt är professionella säljare och att de nödvändigtvis inte går ur sin försäljarroll när de pratar med oss. Vi har även tagit hänsyn till detta i våra analyser då vi är medvetna om att vissa svar kan vara tillräckligt och rent av uppdiptade. Vi är också medvetna om att omgivningen vid en intervju kan begränsa resultaten då intervjuobjekten inte alltid känner sig bekvämt att tala öppet då den befinner sig på sin arbetsplats. Detta har varit speciellt aktuellt vid våra intervjuer då alla har åtg tum på intervjuobjekternas kontor på de olika anläggningarna.
3.7 Sekundär datainsamling

Det finns en hel uppsjö med information i form av artiklar och litteratur att hitta om belöningssystem i allmänhet. Däremot har information om belöningssystem rörande säljåker i bilbranschen ett betydligt snävare utbud. Det som finns skrivet i detta ämne är mestadels tryckt i branschtidningar som i motsats till vetenskapliga artiklar har en generell och översiktlig karaktär.

Dessa artiklar har haft en annan infallsvinkel än vår uppsats men de har trots det gett oss en inblick i hur dessa strukturer ser ut samt i det teoretiska ramverk som ligger till grund för forskning inom belöningssystem. Den stora majoriteten av dessa studier är gjorda i USA där synen på arbetsvillkor, säljarens roll och belöning inte är helt parallell med den situation vi har i Sverige. Detta faktum har gjort oss än mer inspirerade att utföra en kartläggning på svensk mark.


3.6 Reflektioner kring vår metod

3.7.1 Validitet

För att våra slutsatser ska vara relevanta krävs att vi har mått det som vi önskat mäta (Jacobsen, 2002, s 21) Då vårt syfte har varit att beskriva och analysera belöningssystem i bilbranschen har det fordrats ett representativt urval av bilförsäljare. Detta anser vi oss ha lyckats med då vi varit i kontakt med företag av olika storlek var sälkars var i olika marknadsandelar och ingår i olika prisklasser. Vi har också talat med personer som antingen påverkar eller har god insikt i belöningssystem. Dessa personer har också en strategisk roll i företaget och har samtidigt själva arbetat eller arbetar med bilförsäljning.

3.7.2 Reliabilitet

Förutom att studera och samla in rätt information måste vi vara säkra på att de informationskällor vi utgått från är pålitliga och på ett korrekt sätt speglar verkligheten. (Jacobsen, 2002, s 21) Pålitligheten i vårt arbete bestäms av hur vi utfört vår datainsamling samt hur vi bearbetat den
information vi samlat in. (Hole, Solvang, 1997, s 163) En av anledningarna till vår arbetsgång med två intervjuutfallen var att just öka reliabiliteten då den ”interaktiva processen” (Jacobsen, 2002, s 144) leder till större förståelse för fenomenet vi undersöker. Vid vårt första möte (steg 2) hade vi lättamma diskussioner om branschen i stort som inte endast fokuserade på belöningssystem. Vi upplever att vi här fick intervjuernas förtroende och att de som en följd av detta i hög grad blev ärliga och öppna i sina svar.

Ur reliabilitetssynpunkt är problematiken med sekretess och känsligt material stort. Vissa företag har till och med som policy att inte delge information om lönenivå och system (Lawler, s. 43, 1981). I de fall frågor har blivit för känsliga har vi erbjudit att vara diskreta och de flesta av våra intervjuer har valt att inte svara på vissa frågor. Vi har även varit medvetna om att det finns en risk att få felaktig information på grund av bilförsäljarnas vilja att ’sälja in’ just sitt system som det bästa och deras förmåga att endast lyfta fram de positiva sidorna med dessa. Detta har lett till ett kritiskt förhållningssätt till den information vi tagit del av.
4 Teori


4.1 Agentteorin


Adverse Selection problematiken uppstår då det finns informationsasymmetri mellan parterna före ingången av ett avtal. Det kan exempelvis handla om bilförsäljarens vetskap om en bils dåliga bromsar.


Problemen med att konstruera liknande kontrakt är att hitta goda indikatorer för vad som ska ge belöningen, eller vad principalen ska mäta för att utvärdera agentens arbete (Gibbs et al 2003). Det kan vara svårt att hitta mätbara indikatorer samt indikatorer som är omöjliga för agenten att kringgå eller manipulera.

4.2 Motivationsteori


Eftersom den inre motivationen handlar mer om ett inre engagemang, beror graden av inre motivation på de värden individen tillskriver upplevelser i sin omgivning. Det kan därmed vara problematiskt att förutse den individuella medarbetarens upplevda nyttja av en specifik bonus eller förmån. Den mest optimala motiveringen vore naturligtvis att utforma arbetssituationen i form av belöningar, arbetsförmåner, karriärmöjligheter, delaktighet mm. efter medarbetarens individuella önskemål.

Behovsteorierna utgår ifrån att människor motiveras av de behov och nödvändigheter som existerar deras omgivning. Maslows behovstrappa är det mest kända exemplet på en av dessa teorier. Maslow menar att människor styr från behov på olika nivåer från de mest grundläggande fysiologiska, säkerhetsbehov, kontaktbehov, uppskattningsbehov och statusbehov samt slutligen av behovet av självförverkligande. “De behov som återfinns i behovstrappan har alla människor, men det är bara otillfredsställda behov som utlöser energi och handling, dvs. är motiverande” (Samuelson, s. 123).


Förväntningsteori (expectancy theory) är ett exempel på kognitiva motivationsteorier, en av de mest centrala bland dessa är Vrooms förväntningsteori (Bonner & Sprinkle, 2002). Vrooms förväntningsteori belyser att en individs motivation är en produkt av de förväntningar individen har på utfall av sina resultat och, samt av hur attraktiva utfallen är. En monetär belöning per såld bil kan exempelvis kategoriseras som handlingskonsekvent, eftersom säljaren upplever en direkt koppling mellan de två företeelserna. Individien har också en förväntning om vilken nivå av ansträngning som behövs för att nå det önskade resultatet.

4.2.1 Inre och yttre belöningar
Olika individer sätter olika värde på inre och yttre belöningar. En yttre belöning är det en individ får av en annan vid uppnådd prestation t.ex. provision eller bonus. En inre belöning uppstår genom t.ex. arbetstillfredsställelse. Ibland kan det vara problematiskt att strikt kategorisera de olika typerna då en bonus för en medarbetare kan leda till eller vara en konsekvens av tillfredsställelse i arbetet. Det optimala är dock att se till att utforma strukturen på belöningssystemet efter individernas önskemål. För att kunna sätta mål och ge yttre belöningar måste man först veta vilka inre belöningar som driver medarbetarna. Individer som jobbar i ideella verksamheter behöver till exempel inte styras genom yttre belöningar då den inre belöningen av att till exempel rädda mänskligheten eller miljön är belöning nog. Är de inre belöningarna starka så finns heller inte lika mycket behov yttre belöningar, belöningssystem.

Individers beteende påverkas både av positiva och negativa belöningar. Den positiva belöningen leder till ökad behovstillfredsställelse och den negativa belöningen gör motsatsen. Enligt detta perspektiv så är syftet med belöningen att belöna när individens beteende bidrar till att företagets mål uppnås. I denna process är det därför viktigt med mätbara resultat. Dessa resultat måste både spegla organisationens mål och individerna i belöningssystemet måste förstå relationen mellan resultatet och de önskade belöningarna (Samuelson, 1999)
5. Belöningssystem


"Belöningssystem (monetära som icke-monetära) är ett verktyg för att styra motivationen indirekt "(Coughlan & Narasimham, 1992). Systemet talar inte om för individens (agenten) direkt vad denna ska göra utan det tillhandahåller istället incitament som (i bästa fall) får individens att vilja utföra prestationer i linje med företagets (principalens) bästa. Svenson och Wilhelmson sammanfattar genom sina tio budord de tio viktigaste aspekterna vid utformandet av ett belöningssystem. Dessa aspekter ger en bra bild av vad belöningssystemet är och vanliga problemområden.

1. Det finns ett belöningssystem i alla organisationer.
2. Handlingar som belönas blir utförda.
3. Den viktigaste frågan är: vad är det som ska belönas?
4. Precisera visioner, mål och prestationskrav på alla nivåer i organisationer och för den enskilde medarbetaren.
5. Identifiera för varje medarbetare vilket beteende som är nödvändigt för att organisationen ska nå sina mål.
6. De anställdas prestationer ska bedömas och mätas på ett sätt som accepteras.
7. Använd belöningar som uppfattas som belöningar.
8. Rättvisa är det som folk uppfattar som rättvisa.
9. Förankra de värderingar som belöningssystemet bygger på i hela organisationen.
10. Utvärdera och anpassa belöningssystemet till ändrade förutsättningar.

Det främsta syftet med ett belöningssystem är att skapa målöverensstämmelse agenten och principalen emellan. Många forskare poängterar dock att det finns olika mål med belöningssystem och att de bör utvärderas med hänsyn tagen till detta (Svensson, 1998; Pettijohn 2002). Pettijohn menar till exempel att forskningen pekar på att belöningar inte enbart syftar till att öka försäljningen (ibid., s. 137). Svensson ger punkter dessutom upp ett antal syften som belöningssystem kan ha utöver att skapa målkongruens och ökad försäljning:

- Att kommunicera företagets strategi
- Att skapa vi-känsla
- Att belöna goda prestationer
- Att behålla kompetent personal
- Att öka konkurrenskraften vid nyrekryteringar
- Att skapa skattenämmande fördelaktiga ersättningar (1988)

Belöningssystemen har generellt har inte alltid samma mål men det finns alltid någon gemensam nämnd i att de ska höja kvaliteten på tjänsten samt att i säljande branscher ökar volymen, men med hänsyn tagen till andra faktorer såsom kundnöjdhet etc. Belöningar sker i olika former vid alla arbetsplatser medvetet och omedvetet om det så är en klapp på axeln eller ett pensionsavtal.

Belöningssystem är inte bara ett resultat av en formell policy utan kan även utgöras av informella system. I samband med en kartläggning av belöningssystem är det också nödvändigt att påpeka att sannolikheten finns att finns dolda belöningar som aldrig syns eller kommer upp till ytan för de som inte belönas eller belönar. Det är möjligt att anta att många belöningar göms undan från t.ex. revisorer och skattemyndigheterna för att kringgå skatter.. Alla förmåner eller belöningar som den anställda erhåller som ersättning måste beskattas enligt 11:1 IL (Inkomstskattelagen) och värderingen av dessa förmåner ska ske enligt 9:2 SbctL (Skattebetalningslagen) (Byström & Lönn, 2003, s. 20)

Det kan också finnas andra anledningar än skatteskäl att hålla belöningar i det fördolda då det kan skapa missnöje bland personalen om vissa premiersas. Det kan tänkas att chefer belönar vissa själjare anonymt för att inte fördärva gemenskapen.

Enligt Parker et al. (2002) råder det konsensus kring att välutvecklade belöningssystem kan hjälpa att motivera försäljningspersonal och företagets långsiktiga mål, men det finns å andra sidan stor oenighet om hur utförandet bör se ut. Utifrån litteraturen och en introducerande marknadsundersökning så har vi kunnat skapa ett ramverk av strukturella variabler och faktorer som tas i beaktning vid designen av belöningssystem. Dessa variabler är i vissa fall inte alls med i vissa modeller och i de flesta fall förekommer de i en blandning av allt med olika viktning.
5.1 Andel rörlig lön

Den mest fundamentala och absolut vanligast förekommande frågeställningen i designen av belöningssystem är andelen rörlig i relation till fast lön. Uppdelningen mellan fast och rörlig är viktig att reflektera över då denna variabel avgör avvägningen mellan försäljningsincitament och riskdelning mellan företaget (principalen) och försäljaren (agenten) (Coughlan & Narasimhan, 1992). Andelen rörlig del av den totala lönen ger också en anvisning om hur stor vikt belöningssystemet har som verktyg överhuvudtaget.

5.2 Vad ska mätas?

It is probably fair to say that the most critical challenge in designing an incentive system is performance measurement.

(Gibbs. Et. Al., 2003, s. 2)

Gibbs menar att när man väl har hittat ett lämpligt mått att mäta så formas resten av strukturen av sig självt. Företaget vill hitta ett mått som på ett rimligt sätt representerar och indikerar försäljarens contribution till företagets värde med relativt liten risk (ibid.). Svensson likaså nämner också i sitt tredje budord att ”den viktigaste frågan är: Vad ska belönas?” (1988, s. 35) samtidigt som han reflekterar över att frågan är pinsamt självklar. Svensson påpekar även att man inte bör sträva efter att hitta det ’exakta måttet’ då detta sällan finns, utan hellre i sådant fall hitta det näst bästa och använda det med omdöme och se till helheten för att kunna styra individen beteende (ibid.).


5.2.1 Finansieringsbolagen

Alla bilar säljs idag med en möjlighet för kunden att få köpet finansierat av en kreditgivare. Denna finansieringslösning erbjuds i de flesta fall av ett finansieringsföretag kopplat till generalagenten eller biltillverkaren. Denna finansieringsverksamhet har på senare år blivit en betydande inkomstkälla och en typ av verksamhet som konkurrerar med bl. a bankverksamhet. Finansieringen har olika benämningar beroende på vem köparen är. Är köparen ett företag talas det oftast om leasing av en bil och är det en konsument benämns det bilar. Principen är den samma. Kunden betalar en kontant insats på lägst ca 20% och sedan betalar av bilen under en tidsperiod upp till 7 år. Vid kortare tidsperioder finns alternativet om att lämna ett restvärde på bilen vilket innebär att bilen har en restskuld på denna summa efter tidsperioden. Lånen är därmed annuitetslån och ger kunden en konstant belåningssumma per tidsenhet. Till företagskunder fungerar det i princip på samma sätt (Bilsveden).
I en del fall påverkas den enskilda säljarens belöning om de säljer en bil som finansieras av ett finansieringsföretag, oftast det som är knutet till bilmärket. En del återförsäljare har utvecklat ett system så att även säljaren får provision på finansieringen som de säljer till en bil. Denna provision är direkt beroende på till vilken räntenivå och hur lång tid lånet är bestämt till. I andra fall belönas inte säljaren alls för att teckna en finansieringslösning till den sålda bilen. Då får återförsäljaren hela provisionen och har då som alternativ att behålla den själv eller belöna sin säljkår eller alla anställda på något annat sätt.

5.3 Vad ska ges? - Former av belöning

Generellt när man pratat om belöningssystem så brukar de olika strukturerade programmen ge belöning i form av pengar, varor, plakat, snycken, resor, hedersstitlar eller andra förmåner som middagar, underhållning, ledig tid eller aktier (Parker et. al., 2002). Enligt Svensson och hans tio budord spelar i princip ingen roll hur belöningen ges så länge den har ett värde för majoriteten av individerna som tar del av belöningssystemet (1998). Kelly (i Parker) delar in belöningsformer i tre olika välkända kategorier; pengar, resor och varor som brukar utgöra belöning för i bilbranschen (2002, s. 6). Vi delar dock in belöningar i en ännu större hierarki; monetära, materiella och immateriella utifrån Samuelsons kategorisering av belöningar för att på så sätt täcka in alla former av belöningar även om alla komponenter inte alltid förekommer (1999).

5.3.1 Finansiella

Monetära belöningar ges i form av aktier, optioner eller pengar vilket är mest förekommande i allmänhet och i bilbranschen i synnerhet. Kelly (i Parker, 2002) menar att pengar är populärast då det är praktiskt, har ingen lagerkostnad, och ingen kan säga att de inte vill ha det. Å andra sidan så försvinner pengar och det finns ingen länk eller påminnelse om företagets uppskattning av individen. Den stora fördelen med pengar är dess universella karaktär. I motsats till andra former av belöningar kan alla säljare uppskatta pengar då det slår igenom för alla personlighetstyper och åldersnivåer.

Pengar är dessutom en tacksam belöning för säljare i synnerhet då de kanske mer än andra uppskattar och förstår värdet av dem då det ingår i deras yrke att värdera (Kelly i Parker, 2002). Bonner och Sprinkle hävdar utifrån ett förväntningsteoretiskt synsätt så framstår monetär belöning som ett bättre alternativ då förväntningar är högre då belönningen sker i monetära termer (Bonner & Sprinkle, 2002, s. 308).  

5.3.2 Materiella

Ett annat klassiskt exempel, om än något föråldrat, av belöning med varor (merchandise) är guldklockan som delas ut på vissa arbetsplatser efter 25 års trogen tjänst. Vanligtvis sker belöningen å andra sidan genom varor som företaget själv producerar eller levererar. Precis som med resor finns dock samma risk här med att ge belöning i form av produkter då människor har olika smak. Sannolikheten är dock något högre att en bilförsäljare uppskattar rabatt eller tillgång till bil i tjänstebil vilket gör att denna belöning är vanligt förekommande i bilbranschen. Det kan dock vara svårt att avgöra när tjänstebil, service och biltillbehör är belöning och förmån i detta fall.

5.3.3. Icke-materiella

Icke-materiella belöningar kan vara i form av semester, beröm, uppskattning och befordran. Det är vanligt förekommande i många säljande branscher att t.ex. dela ut diplom och plakat till månadens eller årets säljare. Säljare som hög-presterar kan även få möjlighet att ta ut fler semesterdagar.

Belöningar inom kategorin icke-materiella kan likt materiella belöningar vara något mer problematiska att kartlägga då de heller inte alltid bokförs eller ingår i ett strukturerat och formellt belöningssystem trots att de kan utgöra en stor del av belöningen.
5.4 Till vem? - Individuella eller kollektiva


Syftet med att dela ut kollektiva belöningar är oftast att skapa en vi-känsla men det kan också vara en följd av att ledningen inte kan mäta och utvärdera vilka individer det var som bidrog till prestationen. Enligt social motivationsteori fungerar också kollektiva belöningar indirekt då grupptrysket i sig kan höja individer som lågpresterar eller 'free-riders’. Kirkman & Shapiro visar i sin studie ”Understanding Why Team Members Won’t Share” att kollektiva belöningar fungerar som bäst när de anställda redan har en inarbetad kollektivistisk laganda och är engagerade i deras arbetslaget. Dessutom fungerar det bättre då det finns en högre grad av själveständighet inom individernas arbete snarare än tvärtom (2000).

5.5 När? - Omedelbara eller långsiktiga

Frekvensen i utbetalningar eller utfall av belöningar skiljer sig åt bland olika belöningssystem. På den ena sidan finns det jobb som mäts på timbasis samtidigt som högre chefer kan ha bonusmål som är knutna till perioder som sträcker sig över ett par år. Vanligast mäts och belönas försäljningspersonal per månadsbasis av det enkla skälet att många har sin privata ekonomi knuten kring en månadsintervall. Belöningar knyts även ofta till företagets affärsцикл eller budget som kan variera beroende på vilka avtal företaget har med grossister och andra intressenter, t.ex. generalagenter i detta fall.

innebär att belöningssystemet förlorar sitt värde som motivationshöjande då länken mellan belöning och prestation blir allt mer diffus. Lawler menar att en generell regel är att ju högre upp i hierarkin individen är desto längre bör mät och utbetalningsintervallen vara. (ibid.)

5.6 Hur ges belöningen? – övriga aspekter

Inom alla typer av försäljning är det vanligt att belöning inte ges ut efter första utförda försäljning utan snarare efter ett visst antal, en *trappa*. Försäljare som har en trappa får först belöning efter ett förutbestämt antal genomförda försäljningar. En trappa för med sig effekten att andelen belöning i förhållande till antal sålda enheter blir mindre vilket i sin tur gör den rörliga delen av lönen mindre. En fördel med en trappa kan vara att försäljningschefen kan ändra nivå på trappan för att styra och ändra utfallet av systemet snarare än att gå in på detaljnivå och ändra. Detta kan till exempel vara lämpligt om det finns perioder som man redan vet kommer vara gynnsamma eller svåra generellt sätt ut försäljningssynpunkt.

6 Belöningssystem i bilbranschen

De belöningssystem vi har studerat skiljer sig på många punkter med de har alla svarat att de har som syfte att motivera säljarna för att öka antalet sålda enheter samtidigt som de ska bidra till kvalitetsförsäljning. Samtliga poängterar att de måste värna om hela köpprocessen för att kunna få återkommande och nöjda kunder. Vad gäller det huvudsakliga syftet för systemens uppkomst så är våra sex respondenter eniga men de väljer att nå detta mål på olika sätt. Vi avslutar vår redogörelse av empirin med en sammanställning av alla system i en tabell.

6.1 Auto-Larsson


6.1.1 Belöningssystemets utformning

Inget individuellt bonussystem tillämpas då enbart grundlön betalas ut månadssvis
En kollektiv belöning i form av vinstdelning som baseras på anläggningens resultat betalas årligen
Generalagenten baserar vinstmarginalen på föregående års uppmätta kundnöjdhet och efterlevnad av corporate identity

6.1.2 Användning av belöningssystemet

Auto-Larsson tidigare år uppnådda mål baserade på vissa kriterier för hur anläggningen bör underhållas. Detta i sin tur påverkar Auto-Larssons vinst som delas ut.
6.2 Bilgruppen i Lund AB


6.2.1 Belöningssystemets utformning

Grundlön är låg men en högre garantilön finns vid oförutsetta händelser
Cirka 50% av lönen är rörlig
Månadsvis utbetalning
Antal sålda bilar mätts, ett fast belopp per såld bil utbetalas
Ett procentbelopp på lokalt monterade reservdelar betalas
Ingen säljtrappa tillämpas men en extra bonus betalas ut vid den 15:e sålda bilen
Enbart individuell belöning

6.2.2 Användning av belöningssystemet

6.3 Bilia


6.3.1 Belöningssystemets utformning

Minst 60% rörlig lön
Grundlönen är cirka 40% av garantilönen
Bonus ger månadsvis och vinstdelning sker en gång per år
Belöning ges per enhet såld bil, utrustning, tillbehör, finansiering, försäkring, Volvokort, kundnöjdhet och serviceavtal
Säljtrappa finns där bonus per bil ökar vid vissa intervall
Bonus betalas ut månadsvis och årsvis

6.3.2. Användning av belöningssystemet

6.4 BilPartner


6.4.1 Belöningssystemets utformning

Garantilön finns
Minst 50% rörlig lön
Provisionen betalas ut månadvis
Någon säljtrappa används inte
Säljares bonus mäts efter marginal och volym
Belöning ges efter marginal och per såld enhet tillbehör, reservdel, försäkring och finansiering
Ranking av säljresultat slås upp på anslagstavla
Månaden och årets säljare utses
Bara individuell belöning
Generalagenten påverkar belöningssystemet indirekt genom att besluta om vinstmarginalen per såld bil för hela koncernen.
Generalagenten har även krav på corporate identity, säljutbildningar och på kundnöjdhet

6.4.2 Användning av belöningssystemet

6.5 Nilsson & Lind AB


6.5.1 Belöningssystemets utformning

Ingen garantilön finns förutom den fasta delen av lönen
Den rörliga delen av lönen är cirka 20%
Lönen betalas ut månadvis
Volym och marginal mäts
Belöning ges även på såld lokalt monterad utrustning
En säljtrappa finns
Både individuell och kollektiv belöning ges
Generalagenten baserar vinstmarginalen på föregående års resultat

6.5.2 Användning av belöningssystemet

6.6 Toyota

Eftersom Toyota är ett av världens mest framgångsrika företag, tyckte vi att det skulle bli mer än intressant att ha med Toyota Center vid Fosie/Jägersro i Malmö i vår undersökning. Toyota Center i Malmö är den största återförsäljaren av Toyota i Sydsverige och totalt arbetar här 45 personer i försäljning, administration och service. Anläggningen är idag dimensionerad för att sälja ca 1300 bilar om året och ägs i direkt nedslående led av Toyota Sverige. Toyota Center har varit etablerat i Malmö sedan 1983 och har sedan starten givetvis sett en påtaglig förändring eftersom varumärket haft en enorm utveckling de senaste 20 åren (affärsdata). Numera är även Toyota världens största bilmärke, även om man har en bit kvar i Sverige.

6.6.1 Belöningsystemets utformning

En garantilön och en grundlön finns
Den rörliga delen av lönerna är mellan 70-90%
Bonus betalats framförallt ut månadsvis
Fast belöning ges för varje såld bil, utrustning och finansiering.
Den fasta belöningen varierar för olika bilar beroende utifrån vad försäljningschefen ser för behov
Extra bonus om man når budgeterat antal enheter för helåret
Säljarnas prestationer mäts genom volym
Belöning ges även till viss del på såld utrustning
En säljtrappa finns, och ger vid varje ny nivå utslag från första sålda bilen
Uteslutande individuell belöning ges
En extra fast belöning ges på bilar som stått mer än 300dagar i lager

6.6.2 Användning av belöningssystemet

Toyota Center belönar sina återförsäljare månadsvis framför allt genom att retroaktivt ge provision per såld enhet, belöningen är även beroende på vilken utrustning och vilken prislapp, den sålta enheten har. Försäljningsstrappan ger ett utslag från första bilen, vilket skapar starka incitament att nå upp till vissa önskande nivåer på säljtrappan. Om de får till exempel 500kr mer i provision efter den tionde sålda bilen, skulle därmed detta en ökning av månadslönen med 5000kr. En extra bonus utgår även när man når upp över det antal enheter som är budgeterat för helåret. Till viss del förekommer även belöning på objekt som stått i hallen länge, samt olika säljstävlingar men då med mer kollektiva belöningar som resor.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Belöning per såld</th>
<th>Bilia</th>
<th>Bilpartner</th>
<th>Toyota</th>
<th>Nilsson &amp; Lind</th>
<th>Bilgruppen</th>
<th>Auto Larsson</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Andel rörlig lön</td>
<td>&gt;50%</td>
<td>&gt;50%</td>
<td>&gt;50%</td>
<td>30-50%</td>
<td>&gt;50%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bil</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finansiering</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tillbehör</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Försäkring</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Annat</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Belöning baseras på</th>
<th>Marginal</th>
<th>x</th>
<th>x</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Enhet</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>årsresultat</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

extra belöning på
utvalda objekt
| garantilön | x | x |
| säljtrappa | x | x |
| kollektiv/individuell | individuell | individuell | individuell | individuell | individuell | kollektiv |

40
7 En kategorisering

Under vår utredning har vi funnit, både i litteraturen och i verkligen vi mött, att inget belöningssystem är det andra likt. Bilhandlarna har olika förutsättningar då de är olika stora, har olika relation med sin generalagent, har olika många anställda, olika marknadsandelar för sina bilar etc. Alla dessa olikheter påverkar deras belöningssystem åt skilda håll och det är svårt att exakt påvisa vad som är en följd av vad. Även om de anläggningar vi har besökt i princip har varit lika stora och haft lika många säljare så har belöningssystemens utformning sett vitt skilda ut. Under vårt arbete har vi dock kunnat urskilja ett mönster som slutligen lett till att vi delat in bilhandlare i två olika kategorier med tillhörande belöningssystem. I detta avsnitt kommer vi att sammanställa och komplettera vår insamlade empiri med hjälp av just denna kategorisering. Detta ger oss möjligheten att jämföra belöningssystem samt visa på deras likheter och skillnader. Denna indelning fungerar också som ett verktyg för att kunna utföra en analys och slutdiskussion i nästkommande kapitel.

Vi har gjort en modell (figur 2) över de aktörer som påverkar belöningssystemen och deras relationer som diskuterats i uppsatsen. Den illustrerar också de olika hierarkinivåerna i de tvåkategorierna. Syftet med modellen är också att visa hur bilförsäljare i stora försäljningsorganisationer har längre avstånd till aktörerna (inringade) som har makt och inflytande över när, hur och varför belöningar delas ut.
Små säljorganisationer (lokalt styrda)
Nilsson & Lind
Auto Larsson
Bilgruppen

Stora säljorganisationer (centralt styrda)
Bilpartner
Toyota Center
Bilia


7.1 Generalagentens inflytande

De lokalt styrdas anläggningarna har direkt kontakt med sin generalagent, eller i vissa fall sina generalagenter. Generalagenten har dock inget direkt inflytande över belöningssystemet utan det är snarare dennes krav på försäljningsresultat, kundnöjdhet, corporate identity etc. samt sättet på vilket den belönar dessa faktorer som påverkar belöningssystemet. Då vi frågar en av de lokalt styrdas anläggningarna huruvida generalagenten påverkar belöningssystemet gör försäljningschefen för detta det klart för oss att hans åsikt är att generalagenten redan har alltför mycket att säga till om. Han poängterar det genom att säga att om generalagenten också lade sig i belöningssystemet skulle han plocka ner skylen och stänga. Detta kan ses som ett tecken på en rådande uppfattning om att generalagenten har mycket att säga till om.

bestraffa dåliga försäljningsresultat, hänvisa sina bestraffningar till bristande kundnöjdhet och efterlevnad av corporate identity, något som är betydligt mindre konkret och mer svårmätt. Dessa bestraffningar rör inte säljarna direkt men för de anläggningar som baserar sina provisioner på vinstmarginalen drabbar en sådan bestraffning ändå säljaren indirekt.


7.2 Utformningen av belöningsystem

De centralt styrdas anläggningarna har betydligt mycket mer detaljerade, formella och strukturerade belöningsystem då alla beslut fattas centralt av koncernchefen och systemen måste vara utformade för att täcka in alla enskilda säljares behov utan att ge möjligheter till kryphål. Detta är deras sätt att undvika agentproblematik. Försäljningscheferna på dessa anläggningar värderar yttre motivation och belöningar högre än inre motivationsfaktorer. Här är det också mer vanligt förekommande med belöning för försäljning av finansieringsavtal och andra produkter. Alla säljare styrs av samma belöningsystem och det finns inget utrymme för individuella avtal. Kollektiv belöning förekommer sällan på de centralt styrdas anläggningarna med undantag för ett. En försäljningschef vi talar med på ett av de stora centralt styrdas företagen förklarar för oss att denna interna konkurrens som uppstår ger upphov till starka negativa effekter. Han menar att säljare avstår från att hjälpa kunder de inte tror detta ger en bra affär och att ingen vill bidra sina kollegor med tjänster om detta inte medför möjlighet till monetär belöning och tar tid från lönsam säljarbete. Samtidigt uppskattas ett sådant här strikt belöningssystem av många säljare då det står klart uppställt vad som belönas med vad och det finns inga tveksamheter gällande vilka ansträngningar som belönas eller inte.

På de lokalt styrdas anläggningarna finns större möjligheter att styra sin säljkår mer individuellt och flexibelt. En försäljningschef för ett av de mindre lokalt styrdas företaget berättar för oss att företaget tack vare sin storlek kan anpassa belöningssystemen individuellt för de respektive säljarna efter deras behov och önskemål. Han talar varmt om inre motivation och att deras
belöningssystem är strukturerat utifrån vad säljarna känner för inre belöning genom sin bilförsäljning. Den rörliga delen av lönen är här relativt låg då den ligger på 10-30 % och ingen kollektiv belöning betalas heller ut. Försäljningschefen på den här anläggningen förklarar att de individuella belöningsarna är det som främst motiverar säljarna men att det råder en god stämning och gruppsammanhållning som på många sätt är ett resultat av stora satsningar på gruppresor och evenemang där både säljpersonalen och verkstadspersonalen deltar. Det har skapat en stark gemenskap på företaget och bidragit till att de negativa effekterna av intern konkurrens som kan uppstå med enbart individuella belönningar försvunnit.

Ett av de mindre lokalt styrd företagen har en annorlunda filosofi när det gäller belöningssystem. Här är den rörliga delen av lönen stor, över 50 %. Det betalas även provision på andra prestationer som reservdelsförsäljning och liknande. Här utfaller all belöning på individuell basis och inga som helst kollektiva satsningar görs. Försäljningschefen betraktar sin anläggning trots sin storlek och omsättning som en av de ”stora” bilförsäljarföretagen och avviker därför från normen med mer kollektiva och individuellt anpassade belöningssystemen som vanligen förekommer i den lokalt styrd gruppen. Här säger man sig basera sitt lönesystem på hänsyn till enkelhet i administrationsarbetet och förståelse för systemet. Något som annars är vanligt förekommande hos de större centralt styrd företagen.

För de större centralt styrd företagen är som sagt möjligheterna att styra säljklären med hjälp av ett belöningssystem betydligt mer begränsade då alla beslut om belöningssystemets utformning fattas centralt. Detta har både negativa och positiva effekter. Det är enkelt att administrera, följa upp och dra slutsatser om lönsamhet med ett belöningssystem som ser likadant ut på alla anläggningar. Då man kan jämföra försäljningsresultat anläggningar emellan utan att man behöver ta hänsyn till effekterna av olika belöningssystem. Negativt är dock att möjligheten att individuellt anpassa systemet förrinner, något som försäljningschefen på ett av de större centralt styrd a företagen vi intervjuade specifikt uttrycker. Han menar att han själv skulle ha format ett annat system än det som existerar idag om han hade haft möjlighet till det då han tror att en lönetrappa där bonusen ackumuleras dår man kommer upp i högre försäljningsresultat är betydligt mer motiverande för säljarna än det system som används idag.

Generellt i dessa centralt styrd företag kan man se att det är betydligt vanligare med enbart individuellt baserad bonus än kollektiv. Ovan nämnda försäljningschef beskriver att detta system existerar för att man vill frambringa en intern konkurrens och tävlingsanda hos sina säljare. När vi frågar honom huruvida denna interna konkurrens kan för med sig negativa effekter svarar han nekande. Han säger sig inte se några negativa effekter av konkurrensen utan menar att stämningen på anläggningen är god och att det, för någon som inte passade in i detta system, vore bättre att söka sig någon annanstans.
7.3 Former av belöning

En slutsats vår datainsamling lett oss till att dra är att materiella belöningar är betydligt vanligare hos de mindre och lokalt styrda företagen än hos de större centralt styrda. Vi får det förklarat för oss av en av försäljningscheferna för ett av de mindre företagen. Han berättar att han satsar stora resurser på resor och arrangemang för att belöna sin säljaktör om de har gjort bra ifrån sig. Det är enligt honom lättare att anpassa belöningarna när det är få säljare att belöna. Ett exempel han ger oss på detta är hur en säljare som gjort ovanligt bra ifrån sig kan få möjlighet att köra de exklusiva bilarna för privat ändamål. Detta skulle enligt honom inte fungera på en anläggning med fler säljare då avundsjuka och misstro antagligen skulle uppstå.

En av de större centralt styrda anläggningens försäljningschefen berättar att denna typ av belöning förekommer till betydligt högre grad om inte det svenska skattesystemet hade sett ut som det gör. Han förklarar att det tidigare var vanligt förekommande att säljpersonal deltog i resor, blev belönade med vinflaskor, fick semesterdagar etc. när de gjort extra bra ifrån sig. Idag är dock statens kontroll enligt honom för hård för att sådana belöningar ska ges. Det blir helt enkelt för dyrt och tidkrävande om de måste redovisning och betala skatt på dessa typer av belöningar berättar han. Detta bekräftar på många sätt föregående försäljningschefernas förklaring för varför det är lättare att belöna materiellt med få anställda. Det blir då inte fråga om lika många belöningar, samma tidskrävande redovisning och samma beskattning.

På grund av de begränsade möjligheterna att skapa lokalt anpassade belöningssystem för de centralt styrda anläggningarna blir de belöningar försäljningschefen har att laborera med snarare i formen av immateriella belöningar. Här är det vanligt att månadsens och årets säljare utses samt att mer strukturerade former av återkopplingssamtal och feedback tar plats. Möjligheterna att avancera inom företaget är också större då hierarkin uppåt är längre, något som också kan anses vara en form av immateriell belöning.

De immateriella belöningarna på de lokalt styrda anläggningarna är ofta till högre grad informella än på de centralt styrda. Den slutsatsen drar vi därför att försäljningschefen på dessa mindre anläggningar till högre grad anser att det är de immateriella belöningarna som främst motiverar säljpersonalen samtidigt som de till lägre grad använder sig av sådana belöningar. Vi får uppfattningen att det snarare är lojalitet, gruppsammanhållning och känsla av uppskattning som driver dessa säljare och behovet av formella immateriella belöningar som säljäglingar blir därför mindre betydelsefulla. På en av anläggningarna vars belöningssystem är centralt styrkt saknar försäljningschefen själv möjlighet att extra belöna en säljare som gjort ovanligt bra ifrån sig. Hans möjligheter ligger då i mer immateriella belöningar som att utse en säljare till ”månadsens säljare” och i form av ranking listor. Vår slutsats är att immateriella belöningar förekommer överallt men tenderar att uppstå på ett mer formellt sätt bland större återförsäljare samtidigt som de värderas högre bland de små återförsäljarna.
8 Analys

I detta kapitel kommer vi att utifrån empirin diskutera och analysera de specifika strukturella variabler vi utvecklade i avsnittet belöningssystem i bilbranschen. Vi analyserar variblerna var för sig med bakgrund av den kategorisering vi gjorde i föregående kapitel. Avslutningsvis gör vi en sammanfattande analys.

8.1 Andel rörlig lön


Alla de större företagen har en rörlig del av lönen som uppgår till över hälften och på de mindre företagen varierar denna summa mer med allt från ingen rörlig lön till cirka 30 % och upp till över 50 %. Detta medför inte nödvändigtvis att grundlönen måste vara lägre hos de större företagen, det kan helt enkelt också betyda att de tjänar mer där. Vår undersökning visar dock att grundlönen faktiskt är lägre hos de större företagen där belöningssystemens fastställs centralt än på de mindre anläggningarna. Möjligheterna att själv påverka sin slutgiltiga lön blir dock större då andelen provision ofta är större här.

En av de mindre anläggningarna som även har prisbelönats för sina försäljningsinsatser där den säljer fler nybilar än genomsnitt i landet, har en filosofi där de uttalat satsar på långsiktiga relationer med sina kunder. Här vill man inte heta till försäljning utan ber kunden att komma tillbaka om ett halvår om detta skulle visa sig generera en mer lönsam affär för kunden. Denna filosofi avspeglas i belöningssystemet då det är en betydligt mindre del av lönen som är rörlig här. Grundlönen är alltså högre här än på de andra anläggningarna med mer provision i sina lönesystem, något som reflekterar företagets uttalade strategi att tänka långsiktligt.

47
Garantilönen är som vi nämnt i tredje kapitlet en lönesumma som betalas ut om något oförtids upp trender inträffar som gör att säljaren inte kan nå upp till sina mål. Två av de större företagen har en fastställd garantilön som baseras på en median av en normalförsäljares månadslön. Ett skäl att det är just de större företagen som har denna typ av säkerhetssystem kan vara att löneförhandlingar här har skett centralt och det är möjligt att denna typ av trygghetsavtal har efterfrågats av någon typ av fack- eller branschorganisation. Garantilönen som de tre större säljorganisationerna har är dock inte högre än grundlönen för säljarna i de småsäljorganisationerna.

8.2 Vad ska mätas?


Hos de handlare som belönar sina säljare efter marginal, finns risk för moral hazard problem då säljare kan sälja oetiskt och försöka göra sig av med dyra istället för billigare bilar, vilket vi antar kan försämra kundnöjdenheten långsiktigt. Säljarna ändrar då sitt beteende genom att värdera de yttre belöningarna högre än de inre och utnyttjar på så sätt systemet snarare än att arbeta enligt de av principalen satta kvalitetsmålen. Detta agentproblem försöker vissa försäljningschefer kringgå genom att ge samma belöning oavsett bil. Detta kan då leda till nya moral hazardproblem då säljare enbart säljer de enklast sålda bilarna. Alla återförsäljare vi talat med har dock godtar sig mot denna typ av moral hazardproblem genom att lägga extra belöning på svårsålda bilar vid behov.

Ett belöningsystem med en fast belöning minskar också målöverstämmelsen då allan anläggningar i slutändandan arbetar efter marginal för att uppnå generalagentens mål. En av anläggningarna har valt att försöka undvika agentproblem med att ha marginalmät genom att säljarna även belönas utifrån ett kundnöjdhets-index. På så sätt undviker de moral hazard och oetiska beslut. På samma sätt har alla andra återförsäljare krav på sig vad gäller kundnödhet från generalagenten för att
minska moral hazard problem. Detta visar sig i form av att marginalen på bilarna krymper om inte anläggningen når upp till utsatta mål för kundnöjdhet. Vad våra intervjuer visade var att de stora försäljningsorganisationerna i regel hade större krav och uppföljning av kundnöjdhet än de små trots att de små i högre grad prioriterade kvalitetsförsäljning och återkommande kunder. De större försäljningsorganisationerna var dock mer benägna att använda kundnöjdhet som ett mått i deras belöningssystem.

De mindre försäljningsorganisationerna arbetar mer uttalat för kundnöjdhet och långsiktliga relationer. Två av dem svarade i motsats till resten att inre belöningar var viktigare än yttre vilket vi tolkar som att deras säljare har en närmare relation till kunderna då en stor del av arbetstillfredsställelsen i deras ögon kommer från nöjda kunder. Samtidigt håller vi oss kritiska till dessa uttalanden då vi inser att det finns en risk att intervjuobjekten vill vinkla analysen till sin fördel (se kapitel Kritik mot intervjuometod).

En slutsats om huruvida storleken på företaget påverkar betydelsen av kundnöjdhet är svår att dra utifrån den studie vi gjort, men vad vi definitivt kan säga är att där andelen rörlig lön var högre kände försäljningscheferna ett större behov att även utvärdera sina säljare efter kundnöjdhet. Detta för att minska amoraliskt beteende och de moral hazard problem som kan uppstå.

8.3 Vad ska ges? – former av belöning

Den litteratur vi läst i ämnet ledde oss att tro att materiella och immateriella belöningar var väldigt vanliga men till vår förvåning upptäckte vi att belöningar i bilbranschen nästan uteslutande utgörs av pengar. Finansiella belöningar är den tveklöst vanligaste formen av belöning hos vårt urval av företag och enligt alla våra intervjuobjekt är det också den vanligaste formen av belöning i bilbranschen i stort. Alla utom ett av företagen hade en månadsvis utbetalda provision som baserades på säljaren som säljningsresultat den gångna perioden. De flesta hade även extra belöningar för svårsålda bilar, serviceavtal, finansieringsavtal, försäkringar och liknande. När vi frågar vad som driver en bilförsäljare framhåller många av intervjuobjekten en poäng i att personer som söker sig till denna typ av sysslor finner stor tillfredsställelse i att tjäna pengar. De poängterade att även om flera andra faktorer än finansiella belöningar håller kvar en bra säljare på en arbetsplats, så skulle gå vara där om det inte vore för de stora möjligheterna att tjäna pengar.

De materiella belöningar som nämnts under våra intervjuer är vanliga i formen av resor och andra evenemang. I kapitel fyra beskriver vi hur resor är ett medel för att minska agentproblem då det skapar en positiv upplevelse med företaget och kollegorna. Detta har speciellt tagits fasta på hos en av de mindre anläggningarna som vi tidigare nämnt satsar mycket på evenemang som inkluderar personal på olika avdelningar av anläggningen. Försäljningschefen på företaget försöker skapa en gemensamhetskänsla och underlätta samarbete, något som leder till bättre och snabbar service för kunden och i slutändan högre lönsamhet. De få fall där materiella belöningar förekommer är det
materiella belöningar förekommer på alla anläggningar. Försäljningscheferna på de mindre säljorganisationerna klassar dock immateriella belöningar som viktigare än vad försäljningscheferna på stora försäljningsorganisationerna gjorde. Detta förvånade oss i och med att de flesta försäljningschefer på de större organisationerna i regel bara hade möjlighet att belöna sina säljare genom uppskattning då belöningssystemet var styrt centralt och försäljningschefen därför inte hade inflytande över det.

Samtliga försäljningschefer var övertygade om att dolda belöningar förekommer i bilbranschen för att undkomma skatter. Försäljningscheferna på de stora säljorganisationerna var dock övertygade om att detta endast sker bland minde återförsäljarna. Vilken omfattning dessa belöningar har är svårt att veta men vi kan utfra dessa svar komma fram till att en heltäckande och rättvisande kartläggning av belöningssystem aldrig helt kan göras.

8.4 Till vem? – Individuella eller kollektiva belöningar

stora försäljningsorganisationerna påpekade att det fanns ett syfte med att lägga ut så mycket risk som möjligt på varje enskild individ för att uppnå en positiv konkurrens. Vi observerade att de försäljningschefer som hade mer ansvar och en ägande roll var mer benägna att ta risken själv och därigenom kunna belöna kollektivt. Även om det inte förekom formellt i strukturen så fanns det fler informella kollektiva belöningar bland de mindre säljorganisationerna.

Trots att kollektiva belöningar inte är del av säljarnas belöningssystem så menar vi att detta trots allt förekommer i hög grad genom generalagentens belöningar till anläggningen. Dessa belöningar påverkar indirekt säljarnas belöning på två av anläggningarna då marginal per sälj bil kan höjas eller sänkas för nästa år. Hos de bilhandlare som inte belönas efter marginal utfaller en bonus som i sin tur kan påverka belöningar i framtiden. De mindre säljorganisationerna menade att generalagentens bonus slutligen hamnar hos säljaren även om det är upp till försäljningschefen i fall till fall. Som tidigare nämnt styrdes säljarna på de mindre säljorganisationerna till högre grad av inre belöningar. Detta kan ett uppnått kvartals- eller årsmål för arbetslaget definieras som då det inte alltid direkt ger en yttre belöning.


8.5 När? – Omedelbara eller långsiktliga

Vi hittade ingen variation vad gäller utbetalning av belöning bilhandlarna emellan. Detta tolkar vi utifrån våra intervjuer som ett resultat av dels branschkwitmen men också det faktum att bilförsäljare som många andra människor har en privatekonomi som är knuten kring ett månadsintervall. Undantagen var dock den största och minsta säljorganisationen som hade vinstdelningsbonus på årsbasis. I kapitel tre beskriver vi hur det är viktigt att den som belönas eller bestraffas ser sambandet mellan företagets resultat och sitt egna. På så vis fungerar ett provisionssystem som är baserat på vinstmarginalen på sålda bilar och andra tillbehör bättre då det direkt avspeglar vad säljaren tjänar åt företaget. Med en sådant här arbetssätt kan man även förvänta sig att de individuella säljarna borde bestraffas då företaget går dåligt. Våra intervjuer visade dock att det är mycket ovanligt att företagen jobbar då ingen av de anläggningar vi har pratat med har ägnat sig åt några negativa belöningar i bestraffningsavseende. Det skulle i så fall röra sig om att de med
väldigt liten andel fast lön gör detta indirekt då säljarna får kraftigt reducerad lön när de inte når upp till försäljningskraven.

8.6 Sammanfattning och slutsats

Efter våra intervjuer har vi funnit vissa samband mellan olika faktorer som legat till grund för en kategorisering. Denna kategorisering har bestått i två typer av bilhandlare, de små lokalt styrd och de större centralt styrd. Vi har utifrån denna kategorisering gjort en analys av de olika faktorer som ligger bakom användandet av belöningssystem samt dessas utformning. Vi har funnit att ju längre avståndet mellan den individuella säljaren (agenten) och den som utformar belöningssystemet (principalen) är, desto större benägenhet finns att utarbeta detaljerade och omfattande belöningssystem. Skälet till detta är enligt oss att behovet att gardera sig mot agentproblem är större ju fler anställda belöningssystemet gäller och ju mindre kontakten mellan de styranste och försäljaren.


Trots detta använder i stort sett alla av de företag vi varit i kontakt med sig av individuella belöningssystem. Vi förklarar den stora utbredningen av belöningssystem hos de mindre anläggningarna med en fastrotad branschkultur. Det bör helt enkelt vara på ett visst sätt utan att något behov av dessa system egentligen finns, något som troligen beror på att de som fattar beslut om belöningssystem i dessa anläggning tidigare själv arbetat som säljare och då belönats på detta sätt.

Alla anläggningar som ägnade sig åt individuella belöningar gjorde det i formen av månadsvis utbetalning av ett prestationsknytet belopp som antingen var en procent på vinstmarginalen eller ett fast belopp per bil. Det var också vanligt förekommande med kvartals- och årliga betalningar baserade på anläggningens totala resultat. Ett motiv att basera belönningen på vinstmarginalen är att skapa målkongruens mellan den individuella säljaren och företaget. Samtidigt kan det vara ett komplicerat system att hålla ordning på och det leder till en direkt påverkan från generalagenten då dennes beslut om vinstmarginalens storlek påverkar säljaren.
På de mindre anläggningarna ligger snarare enkelhet bakom belöningssystemets utformning än gardering mot agentproblem och amoraliskt beteende. För de små organisationerna handlar det i slutändan om hur mycket de kan administrera. Här är det också betydligt vanligare med informella materiella och immateriella belöningar, en följd av att det är betydligt lättare att belöna sin säljkår materiellt och immateriellt ju mindre den är. Dels för att det inte kräver lika mycket administration, dels för att risken för avundsjuka och misstro är liten.
9 Slutfuskussion

9.1 Reflektion kring vår studie

Det problematiska med vår studie av belöningssystem har inte varit att få tillgång till material utan snarare presentationen av det då det stora arbetet har legat i att strukturera vårt empiriska material. Bilhandlarna själva ser inte alltid någon struktur i systemen då de i vissa fall har utvecklats osystematiskt och inkrementellt. Trots den stora mängden information vi har arbetat med tycker vi att vi har lyckats skapa en rättvisande bild av branschens belöningssystem. Vår induktiva ansats lämnade inte så stort utrymme för teoriansknynning men detta var dock heller aldrig syftet. Vi ser att vår empiriska kartläggning och behandling av den har ett tillräckligt stort värde ändå.

9.2 Utvecklingstendenser

Under vår undersökning har vi fått uppfattning att belöningssystemen i bilbranschen kommer förändras i framtiden. För det första tror vi att belöningssystemets fokus kommer skifta från försäljning av själva bilen till att mer gälla de kringliggande produkterna som utrustning, finansiering och serviceavtal. Detta baserar vi på att det faktum att det idag i högre grad handlar om att binda upp kunderna till ett företag då lönsamheten för bilförsäljning har minskat på grund av den ökade konkurrensten efter bland annat EU:s nya förordning.

Denna förordning leder även till att biltillverkarnas och generalagentens inflytande och möjlighet att kontrollera försäljningen av sina produkter har begränsats. För att biltillverkarna genom sina generalagenter ska kunna nå ut till slutkonsumenten med sin marknadsföring tror vi att belöningar från dessa kommer att tillta som ett steg i ledet att upprätthålla kontroll och försäkra sig om att deras stora marknadsföringssatsningar når ut till slutkunden. Vi tror därför att faktorer som corporate identity och kundnöjdhet kommer att ta större plats vid utformandet av belöningssystemen för bilhandlarnas säljare.

9.3 Förslag på vidare forskning

Vi har under vårt arbete fått en stor insyn i hur olika säljare belönas för sitt arbete. Samtidigt som vi har utfört en vetenskaplig studie är vi bilintresserade och framtida bilkonsumenter, vilket har skapat en hel del diskussion kring var vi själv vill köpa bil. Vi tycker därför det skulle vara väldigt
intressant att fortsätta vårt arbete med att undersöka hur köparens beteende påverkas utifrån kunskap om hur säljarna belönas.

Vad som också är en naturlig fortsättning av vår studie är att utvärdera effekterna på säljarnas beteende av olika belöningssystem. Effekter som skulle kunna studeras är lönsamhet, personalomsättning och vi-känsla.
10 Referenser

Skriftliga källor:


Heneman, Robert L. (1995) ”Balancing group and individual rewards: rewarding individual contributions to the team”. Compensation and Benefit review.


Övriga källor:

www.ad.se 2006-05-10
www.peugeot.se 2006-04-02
www.mitsubishi-motors-euro.com
www.citroen.se
www.bilia.se
www.bilgruppenlund.se

Kommissionens förordning (EG) nr 1400/2002 av den 31 Juli 2002 om tillämpning av artikel 81.3 i fördraget om gruppen av vertikala avtal och samordnade förfaranden inom motorfordonssektorn.

Muntliga källor:

Andersson, Ulf. Försäljningschef för Bilpartner i Lund. Intervju 31/3 och 10/5.


Lindahl, Mats. Försäljningschef för Toyota Center i Malmö. Intervju 18/5.
Bilaga 1

Intervjumall

Vilka bilar säljer ni på anläggningen?

Ägnar ni er åt någon annan typ av tjänster?

Hur många arbetar på anläggningen och hur många av dessa personer är säljare?

Vem fattar beslut om belöningssystemet på anläggningen?

Hur ser detta belöningssystem ut?

Vilka former av belöningar har ni?

Finns det några immateriella belöningar och i så fall hur ser dessa ut?

Finns det några andra faktorer som påverkar?
Bilaga 2

1. Hur stor andel av bilförsäljarnas lön är rörlig?
   a. 0-10%
   b. 10-30%
   c. 30-50%
   d. >50%

2. Hur mäts säljarnas prestationer, genom ett eller flera mått? (marginal, volym, omsättning, kundnöjdhet, övrigt.)
   a. ___________________
   b. ___________________
   c. ___________________
   d. ___________________
   e. ___________________

3. Vad är belöningen per såld enhet? (procentsats eller engångssumma)
   a. Finansiering ____________
   b. Tillbehör ____________
   c. Serviceavtal ____________
   d. Bil ____________

4. Finns det någon trappa/nivå som skall uppnås innan provision börjar gälla? Vid vilket antal bilar sålda?

5. Vilka typer av belöningar är viktigast i ert belöningssystem? Värdera i skala 1-5 där 5 är viktigast för varje kategori.

   a. Finansiella – provision, bonus etc.  □□□□□
   b. Materiella – tjänstebil, rabatt på varor, etc. □□□□□
c. Icke Materiella – semester, ledighet, befordran, beröm

6. Ges beröm eller uppskattning på något systematiskt vis?

5. Rangordna de fem enskilt viktigaste belöningarna i företaget? Rangordna 1-5 där 5 är viktigast)
(t.ex. provision på marginal/månad, annan typ av provision, årsbudget, tjänstebil, befordran, utbildningsresor, ledighet, etc.)

1. _________________
2. _________________
3. _________________
4. _________________
5. _________________

7. Inom vilka intervall ges belöningar?

☐ Månad ☐ Kvartal ☐ År

Generalagent - Årsbudget

7. Ger generalagenten/grossisten någon form av bonus om ni överträffar målen, hur stor är denna i så fall och ges detta individuellt eller kollektivt? Eller delas detta inte ut alls?

8. Utgår andra belöningar ifrån årsbudget? På vilket sätt?

9. Ges dessa belöningar individuellt eller kollektivt?

10. Finns det något vinstdelningssystem?
11. I vilken grad är ert system byggt på inre motivation (arbetstillfredsställelse och utvecklingsmöjligheter som den enskilde bilförsäljaren känner själv)
____

12. I vilken mån är ert system byggt på yttre motivation (bonus och förmåner tillfört till säljaren utifrån)
____

13. Anpassas belöningsystemet regelbundet i någon form för att möta företagets specefika behov t.ex. genom att höja belöning på svårsålda bilar?

14. Tros du att det förekommer dolda belöningar inom bilhandlarbranschen för att undkomma förmånsbeskattning och/eller avundsjuka bland personalen för särbehandling?