



Lunds Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats 10 poäng, VT 2006

En däckspark på bilåterförsäljarna

-Belöningssystem i bilbranschen

Författare:
Alexander Torstensson
Fredrik Karlberg
Ikon Hedefalk
Christoffer Engdahl

Handledare:
Per-Magnus Andersson
Peter Jönsson

Titel:	Belöningsystem i Bilbranschen
Seminariedatum:	2006-06-01
Kurs:	FEK 582 - Kandidatuppsats, 10 poäng (15 ECTS)
Författare:	Alexander Torstensson Fredrik Karlberg Ikon Hedefalk Christoffer Engdahl
Handledare:	Per-Magnus Andersson Peter Jönsson
Företag:	Auto-Larsson, Lund; Bilpartner, Lund; Toyota Center, Malmö; Bilia, Haga Norra; Nilsson & Lind, Lund; Bilgruppen i Lund, Lund
Nyckelord:	Belöningsystem, incitament, bilförsäljningsbranschen, agentproblem, säljkårer, motivation.
Syfte:	Vårt syfte är att beskriva och analysera utformningen och användandet av belöningsystem i bilbranschen.
Metod:	Studien är en tvärsnittstudie av kvalitativ karaktär. Den är induktiv då vi utgår från den primära informationsinsamlingen vid vårt sökande efter teorier. Våra observationer ligger som grund för våra analyser vilket betyder att vi har ett hermeneutiskt perspektiv och en deskriptiv ansats.
Teoretisk referensram:	Motivationsteori, agentteori och teori om belöningsystem.
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.
Slutsatser:	Belöningsystemen bland bilföretagens säljare är högst varierande beroende på att den filosofi företagens beslutsfattande personer har. Indikationer visar på att försäljningsföretagets storlek och struktur, samt generalagentens påverkan, har en viss betydelse för belöningsystemets konstruktion. Men även att branschutrym och arbetskulturen bland säljare, kan ha en inverkan på utförandet. Vår undersökning visar även att detta ekonomistyrningsverktyg ibland skapar andra problem som suboptimerig oetiskt beteende och osämja bland se anställda.

1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION	6
1.2 SYFTE.....	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
1.4 DISPOSITION	8
2. BAKGRUND - BILBRANSCHENS OCH DESS BELÖNINGSSYSTEM	9
2.1 BILBRANSCHENS STRUKTUR - FRÅN BILTILLVERKARE TILL DEN ENSKILDA SÄLJAREN	9
2.1.1 <i>Generalagenter – grossister och exklusiva importörer av bilar</i>	9
2.2 EU:S INFLYTANDE PÅ BILBRANSCHENS BELÖNINGSSYSTEM.....	10
3 METOD.....	12
3.1 VAL AV METOD	12
3.1.1 <i>Kvalitativ metod</i>	13
3.2 METODIK	14
3.3 URVAL	14
3.4 VAL AV UTFORMNING	15
3.4.1 <i>Intensiv uppläggning</i>	15
3.4.2 <i>Små-N-studier</i>	15
3.5 BEHANDLING AV KÄNSLIG INFORMATION.....	16
3.6 PRIMÄR DATAINSAMLING	17
3.6.1 <i>Intervjuteknik</i>	18
3.6.2 <i>Kritik mot intervjumetod</i>	18
3.7 SEKUNDÄR DATAINSAMLING.....	19
3.6 REFLEKTIONER KRING VÅR METOD	19
3.7.1 <i>Validitet</i>	19
4 TEORI.....	21
4.1 AGENTTEORIN	21
4.2 MOTIVATIONSTEORI.....	22
4.2.1 <i>Inre och yttre belöningar</i>	23
5. BELÖNINGSSYSTEM	25
5.1 ANDEL RÖRLIG LÖN	27
5.2 VAD SKA MÄTAS?.....	28
5.2.1 <i>Finansieringsbolagen</i>	28
5.3 VAD SKA GES? - FORMER AV BELÖNING	29
5.3.1 <i>Finansiella</i>	29
5.3.2 <i>Materiella</i>	29
5.3.3 <i>Icke-materiella</i>	30
5.4 TILL VEM? - INDIVIDUELLA ELLER KOLLEKTIVA.....	31
5.5 NÄR? - OMEDELBARA ELLER LÅNGSIKTIGA	31
5.6 HUR GES BELÖNINGEN? – ÖVRIGA ASPEKTER.....	32
6 BELÖNINGSSYSTEM I BILBRANSCHEN.....	33
6.1 AUTO-LARSSON	33
6.1.1 <i>Belöningsystemets utformning</i>	33

6.1.2 Användning av belöningsystemet.....	33
6.2 BILGRUPPEN I LUND AB	35
6.2.1 Belöningsystemets utformning	35
6.2.2 Användning av belöningsystemet.....	35
6.3 BILIA	36
6.3.1 Belöningsystemets utformning	36
6.3.2 Användning av belöningsystemet.....	36
6.4 BILPARTNER.....	37
6.4.1 Belöningsystemets utformning	37
6.4.2 Användning av belöningsystemet.....	37
6.5 NILSSON & LIND AB	38
6.5.1 Belöningsystemets utformning	38
6.5.2 Användning av belöningsystemet.....	38
6.6 TOYOTA.....	39
6.6.1 Belöningsystemets utformning	39
6.6.2 Användning av belöningsystemet.....	39
7 EN KATEGORISERING	41
7.1 GENERALAGENTENS INFLYTANDE	43
7.2 UTFORMNINGEN AV BELÖNINGSSYSTEM	44
7.3 FORMER AV BELÖNING.....	46
8 ANALYS	47
8.1 ANDEL RÖRLIG LÖN	47
8.2 VAD SKA MÄTAS?.....	48
8.3 VAD SKA GES? – FORMER AV BELÖNING.....	49
8.4 TILL VEM? – INDIVIDUELLA ELLER KOLLEKTIVA BELÖNINGAR.....	50
8.5 NÄR? – OMEDELBARA ELLER LÅNGSIKTLIGA	51
8.6 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATS	52
9 SLUTDISKUSSION.....	54
9.1 REFLEKTION KRING VÅR STUDIE	54
9.2 UTVECKLINGSTENDENSER.....	54
9.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	54
10 REFERENSER	56
BILAGA 1.....	59
BILAGA 2.....	60

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 statusymboler 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 styrs av någon form av belöningssystem 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.

Belöningssystem 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 belöningssystem 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 belöningssystem är särskilt värdefull när den görs om bilbranschen eftersom verktygets spridning och etablering i branschen är allmänt känd (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 belöningssystem 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 belöningssystem 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 komplicera 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 först 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 bilförsäljningskåror 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 innebörden av den metod vi använder.

Kapitel 4

I detta kapitel återger vi vår teoretiska referensram för att på så sätt introducera behovet 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 belöningsystemets 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 belöningsystem 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 belöningsystemen 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 belöningsystem

2.1 Bilbranschens struktur - Från biltillverkare till den enskilda säljaren

I kartläggningen av de belöningsystem som används bland säljkåren hos branschens återförsäljare är det också väsentligt att förstå den bakomliggande strukturen i branschen. Denna struktur är inte helt självklar och alla gånger så logisk. Trenden de senaste decennierna har varit att biltillverkare har gått samman eller köpt upp varandra och därigenom skapat stora världsomspännande företag. Ett exempel på ett sådant företag är General Motors. De är ett av världens största företag som äger och tillverkar en rad olika märken. Av dem är Saab, Opel, Chevrolet, Cadillac och SsangYong aktuella i Sverige under GM Sverige. Tillverkningen av dessa sker på olika platser i världen, inte nödvändigtvis i närheten av företagets huvudkontor. Idag försöker man till största möjliga utsträckning utveckla nya modeller centralt för att sedan tillverka flera modeller av flera olika bilmärken med samma teknologi och komponenter. Man skapar stora synergier genom att ingå i stora koncerner. Vad som då är kvar av respektive bilmärke och vad som med stor noggrannhet hålls separat är marknadsföringen och bevarandet av varje enskilt märkes traditioner, marknadsposition och stil. Det är också här vi ser bakomliggande faktorer som till viss mån kan påverkar belöningsystemen i det vertikala ledet hela vägen ut till säljarna hos en återförsäljare t ex i Lund.

2.1.1 Generalagenter – grossister och exklusiva importörer av bilar

Varje land har en exklusiv importör av ett bilmärke som fungerar som grossistföretag som bedriver handel mellan fabrikant och återförsäljare. Ägarförhållandet av generalagenten skiljer sig från märke till märke. I vissa fall äger biltillverkaren generalagenten i respektive land och i andra fall är det privatägt eller ägs av ett företag som är helt separat från biltillverkaren själv. En generalagent kan också ha rätt att exklusivt importera ett bilmärke utöver de som ingår i biltillverkarkoncernen. Ett sådant exempel är den svenska generalagenten för Volvo, Volvo Personbilar Sverige, som ägs av biltillverkaren Volvo Personvagnar AB och som i sin tur ingår i Ford koncernen. Generalagenten Volvo Personbilar Sverige AB har den exklusiva rätten att distribuera Volvobilar i Sverige men är också generalagent för Renault som inte ingår i Fordkoncernen. Dock ombesörjer

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

Generalagenter belönar sina återförsäljares säljavdelning utifrån krav på försäljning och Corporate Identity. Kraven på Corporate Identity innebär för återförsäljaren att ett visst mått av kvalité måste uppnås genom att anläggningen måste återspegla de värden som generalagenten önskar. Detta görs genom att följa upp kundnöjdhet och kvalitetskrav vad gäller bl.a. inredning, design av hallen, kläder, lokal marknadsföring konsekvent bemötande och service. Möter anläggningen dessa krav så utfaller en belöning. Denna belöning kan utfalla på olika nivåer inom hierarkin inom återförsäljarorganisationen. I vissa fall kan belöningen gå direkt till säljaren eller så går den till säljorganisationen eller anläggningen. Generalagenternas krav och belöningsssystem för anläggningar skiljer sig märken emellan och motsvarar inte alltid vår generalisering ovan. Viktigt att understryka är att det finns belöningar för anläggningen som i vissa fall direkt kan påverka säljarens belöning, därför bör generalagentens roll tas i beaktning i en beskrivning av individuella säljares belöningar.

2.2 EU:s inflytande på bilbranschens belöningsystem

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 bonussystem 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 sägas 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 sålt 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 bästa 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 inrikta 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 övergick 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 avslutande 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 uppdagades 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 intervjumöten förklarar 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 belöningsystemens struktur har vi gjort fyra delundersökningar. Vi började med att skapa oss en bild av belöningsystem genom litteraturen. Steg två var att göra en marknadsundersökning av hur belöningsystem 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 striktare intervjumall 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 belöningsystem utformas. För att studera och analysera belöningsystem krävs inte bara att vi granskar de aktuella siffrorna, dvs. strukturen, utan att vi även skapar oss en uppfattning om vilken kontext belöningsystemen 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 belöningsystemens beståndsdelar och hur de bakomliggande faktorernas roll i ekonomistyrningen ser ut för att förstå vilken roll belöningsystemen har.

3.2 Metodik

Då vi i vårt sökande efter sekundärdata 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 belöningsystems 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 belöningsystem. 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 belöningsystemen 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)

Valet att inrikta uppsatsen på en kvalitativ kartläggning av belöningsystem bland olika återförsäljare får oss att tillämpa en beskrivande tvärsnittstudie, en situation vid en given tidpunkt (Jacobsen, 2002, s 107). Den höga grad av variation av belöningsystem 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 belöningsystemen och som föranleder ständiga förändringar. Med hänsyn till tidsaspekten för denna kartläggning är dock endast en tvärsnittstudie möjlig där vi beskriver de olika tillvägagångssätt som tillämpas bland säljkåren i denna bransch under våren 2006. Huruvida belöningsystemen över tid utvecklas i någon speciell riktning diskuterar 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 inrikta 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 spektrat 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 belöningsystem bland bilbranschens säljkårer är som vi nämnt stor och bakomliggande faktorer skiljer sig mellan varje enskilda 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 formen olika systemen. Att vi avser att beskriva och jämföra olika belöningsystem är även det ett skäl att vi använder oss av en deskriptiv ansats.

3.4.1 Intensiv uppläggnings

Diskussionen kring valet av utformning handlar om att gå på djupet, intensiv uppläggnings, i sin undersökning eller ha ett brett upplägg, extensiv uppläggnings. Den optimala forskningen hanterar båda formerna av utformning men att bedriva sådan forskning är mycket krävande både tidsmässigt och resursmässigt. Det finns givetvis också gråzoner däremellan. Ett typ exempel på en intensiv uppläggnings är en fallstudie. Enligt Jacobsen (2002, s. 95) beskrivs en fallstudie fokusera på en speciell enhet och avgränsas i både tid och rum. Från detta resonemang skiljer sig vår studie då vi fokuserat på ett flertal enheter dvs. de olika återförsäljarna men vi har fokuserat på samma fenomen i samtliga fall. Jacobsen beskriver denna uppläggnings att fortfarande vara inom ramarna för den intensiva utformningen och benämner den små-N-Studier (2002, s. 95– 99).

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 belöningsystemen skiljer sig. Dessa variationer leder i sin tur till att vi i analysavsnittet utarbetar hypoteser om hur de olika bilhandlarnas belöningsystem skiljer sig och vilka situationer som påverkar deras sätt att utforma belöningsystemen för säljarna. På så sätt ger små-N-studier oss en bred och djup beskrivning av belöningsystem 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 belöningsystemets 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, Cadillac 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

Johan Frisk, Försäljningschef för Volvo konsument avdelningen på Bilia Haga Norra i Stockholm. Bilia är landets största återförsäljarorganisation men intervjun berörde enbart Volvobilar för konsumentmarknaden vid denna anläggning.

3.5 Behandling av känslig information

En kartläggning av belöningsystem är problematisk då många bilhandlare ogärna lämnar ut uppgifter om sina belöningsystem. Lön och belöningsystem är väldigt känsliga ämnen för vissa försäljningschefer och våra intervjuobjekt har inte alltid känt sig bekväma med att svara på våra frågor. Dagens bilmärknad 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 bestått 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 föranlett 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 denne granska vår information som härleds till intervjun med honom eller henne. Vi har också erbjudit att endast benämna person och företag med andra betäckningar 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 styrts mot hur belöningsystemen 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 märkesauktorerade bilföretag i Lund som var lätta 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 intervjua både en säljchef/VD och en säljare i säljkåren.

Vårt tillvägagångssätt att låta de inledande intervjuerna bestämma vilken information vi ska samla in och fokusera på i fortsättning är en av fördelarna med den kvalitativa metoden. Detta har också föranlett 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 intervjutillfällen 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

Även om fördelarna med intervjuer är uppenbara, så finns det ett antal nackdelar att beakta när man använder intervjuformen som sin huvudsakliga undersökningsmetod. Våra timmeslånga intervjuer gav oss en stor mängd information. Även då vi vid varje tillfälle var minst två personer som intervjuade samt att vi aktivt förde anteckningar under intervjutillfället upplevde vi att det ibland var svårt att inte bara sortera den information vi fick men också ordna i det i överskådliga kategorier. Förutom att analysen kompliceras till följd av att man granskar ett stort material, så tenderar även själva insamlingsprocessen vara tidskrävande, då tid måste avsättas för intervjun, resor och andra förberedelser. Vi märkte också att gränsen mellan datainsamling och analys var svår att definiera under slutskedet och skapade därmed förvirring. Jacobsen menar att detta är en fördel studier av detta slag men vi uppfattar det som tvärtom. (2002)

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 intervjusituationer 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 tillrättalagda och rent av uppdiktade. Vi är också medvetna om att omgivningen vid en intervju kan begränsa resultaten då intervjupersonen inte alltid känner sig bekväm att tala öppet då den befinner sig på sin arbetsplats. Detta har varit speciellt aktuellt vid våra intervjuer då alla har ägt rum på intervjupersonernas 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 belöningsystem i allmänhet. Däremot har information om belöningsystem rörande säljkåren 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 belöningsystem. 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.

Som en tredje resurs har vi utgått från böcker, i synnerhet Svensson (1988), Lawler (1981) och Samuelson (1996) för att finna information om de strukturella variabler som utgör ett belöningsystem. Denna datainsamling har till större del legat som grund för inspiration än för kunskapsbygge då den snarare diskuterar belöningsystem för företagsledare än för säljare. Vi har också använt oss av Internet för att via de utvalda bilfirmornas och generalagenternas hemsidor få tag på grundläggande information för att inleda vår kartläggning. Även information från organisationen Bil Sweden har använts. Denna branschorganisation verkar för företag som tillverkar och importerar bland annat personbilar (BilSweden). Här har vi bland annat funnit information om bilbranschens övergripande struktur.

3.6 Reflektioner kring vår metod

3.7.1 Validitet

För att våra slutsatser ska vara relevanta krävs att vi har mätt det som vi önskat mäta (Jacobsen, 2002, s 21) Då vårt syfte har varit att beskriva och analysera belöningsystem 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 storlekar vars bilmärken har olika marknadsandelar och ingår i olika prisklasser. Vi har också talat med personer som antingen påverkar eller har god insikt i belöningsystem. 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 intervjutillfallen 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 lättsamma diskussioner om branschen i stort som inte endast fokuserade på belöningsystem. Vi upplever att vi här fick intervjupersonernas 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 intervjupersoner 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

I detta avsnitt presenterar vi kort en teoretisk referensram som ger förklaring till belöningsystemens uppkomst. Detta gör vi för att förklara de begrepp som vi sedan kommer att använda oss utav och som står i centrum för mycket av forskningen kring belöningsystem. Det är också naturligt att redogöra för teorier kring belöningsystem för att förstå dess syfte vilket vi går djupare in på i nästa kapitel. Agentteorin ger en förklaring till varför incitament behövs vilket gör att teorin inte bara fungerar som en bakgrund till belöningsystem utan också förser oss med begrepp som är nödvändiga för att diskutera vårt resultat av kartläggningen. Vi börjar med att presentera agentteorin för att sedan kortfattat introducera motivationsteori.

4.1 Agentteorin

Michael C. Jensen och William H. Mecklings agentteori behandlar relationen mellan två parter, agenten och principalen och strävan efter att på ett så effektivt sätt som möjligt minimera de två främsta agentproblemen, moral hazard och adverse selection (1976). Förutsättningen för resonemanget i agentteorin är dock att parterna är nyttomaximerande, oppurtunistiska, riskovilliga och att det finns någon form av målkonflikt (Nygaard & Bengtsson, 2002). Då båda partner försöker åstadkomma största nytta i sin relation så antas det att agenten inte alltid gör som principalen vill. "Bidrag och belöning blir härmed centrala nyckelbegrepp i principal-agentteorin" (ibid. s. 82).

Två typer av problem uppstår i relationer mellan parterna nämligen agentproblem och riskproblem. Agentproblem uppstår eftersom det antas finnas en målkonflikt mellan parterna och denna kan skillnad är svår och för kostsam att fullständigt övervaka. Riskproblem uppstår då agenten och principalen är olika benägna att utsätta sig för risk. Oftast är det principalen som är riskovillig då agenten för dennas talan.

Moral Hazard problematiken uppstår då en agent, t.ex. en försäljare, ändrar sitt beteende efter ett kontrakt har ingåtts (Kurland, 1996). Ett praktiskt exempel från bilbranschen är då bilförsäljare säljer de bilar de bilar som ger dem bäst belöning snarare än de som är viktigast att få ut för att bättra på den totala omsättningen för anläggningen. Moral hazard problematik brukar ofta illustreras med de fall där individer förändrar sitt beteende om de har försäkring vilket är till principalens (försäkringsbolagets) stora nackdel. De incitament (incentives) som Kurland föreslår för att kringgå amoraliskt eller oetiskt beteende är att man bör ge olika belöning t.ex. svårsålda bilar och skapa mer sofistikerade belöningsystem (1996).

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.

Agentteori förutsäger att kontraktet mellan agenten och principalen har som syfte att förena de båda parternas intressen. Kostnaderna för att för att minimera de olika parternas nytta kallas för agentkostnad. Denna kostnad uppstår antingen genom övervakning (monitoring) eller genom ett belöningsystem (incentives) (Nygaard & Bengtsson, 2002). Ett belöningsystem uppstår enligt agentteorin för att lösa de båda agentproblemen samtidigt innebär en relativt liten agentkostnad. En försäljningschef som styr genom ett belöningsystem har inte samma krav på sig att övervaka sina försäljare beteenden förutsatt att belöningsystemet är effektivt. Agentproblematiken försvinner så fort bilförsäljaren och försäljningschefen har samma intresse, att sälja bilar. Bilförsäljare som inte representerar sina försäljningschefer genom att återge felaktig information till kunder kommer dels att inte få lika mycket belöningar och riskerar dessutom att få sparken.

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

Styrning av de anställda är något som alla organisationer brottas med, om det gäller att få den verkställandedirektören att följa en viss strategi som ligger i linje med styrelsens önskan eller om det handlar om att få en person på bandet att komma till jobbet och göra sitt bästa, krävs ett visst mått av motivation. Den mest grundläggande motivationen alla anställda får för att varje dag komma till sitt jobb, är naturligtvis lönen. Men motivation handlar om mycket mer än bara monetära belöningar, den bakomliggande tanken med all motivationsteori är att alla som är motiverade anstränger sig mer, och presterar därmed även mer. Motivation kan givetvis vara saker som karriärmöjligheter, semesterförmåner eller kanske så banala saker som en kollegas uppskattning för ett väl utfört arbete. Medlemmarna i religiösa och politiska organisationer drivs framförallt av denna typ av motivation (Ouchi, 1979).

Samuelson delar upp motivation i två kategorier med begreppen inre och yttre motivation (1999). Inre motivation handlar om att skapa ett personligt engagemang i arbetet. Detta kan t.ex. hänga ihop med att den anställde känner delaktighet, uppskattning eller att det finns personliga utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Den yttre motivationen är mer flyktig och skapas genom att något tillförs utifrån, det kan förslagsvis handla om en order från chefen, en monetär belöning per såld enhet, osv. Det är i synnerhet när agenter endast känner att det finns yttre motivation, som

man kan börja misstänka att principal-agent-problem och suboptimala arbetssätt uppstår. Goda förutsättningar för att skapa inre motivation hos de anställda, är att ha en tydlig affärsidé, övergripande mål samt att kunna förmedla dessa på ett effektivt sätt, vilket med fördel görs genom att ha en stark företagskultur. Slutligen bör tilläggas att en yttre motivation uteslutande alltid behövs för att uppehålla regler och ordning på en arbetsplats, då i form av arbetstider, regler osv. (ibid.).

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 nytta 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).

Hertzbergs tvåfaktorsmodell är en annan behovsteori som är mer knuten till individens behov för trivsel på arbetsplatsen. I Hertzbergs tvåfaktorsmodell till en början gör skillnad på hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer är de behov som måste vara uppfyllda för att man överhuvudtaget ska prestera, medan motivationsfaktorerna är de element som kan tänkas öka motivationen hos de anställda. Exempel på hygienfaktorer kan vara mer grundläggande saker som lön, anställningstrygghet och goda relationer med sina kollegor. Motivationsfaktorer är saker som ansvar, erkännande, möjlighet till personlig utveckling och karriär. (Robbins 2000, Samuelson 1999)

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. Individen 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 var en konsekvens av tillfredsställelse i arbetet. Det optimala är dock att se till att utforma strukturen på belöningsystemet 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, belöningsystem.

Individens 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 belöningsystemet måste förstå relationen mellan resultatet och de önskade belöningarna (Samuelson, 1999)

5. Belöningssystem

Inget belöningssystem är det andra likt. Det de alla har gemensamt dock är att syftet med alla systemen är att få både personal och organisation att uppnå sina mål samtidigt. Viktigt att understryka dock är att belöning och ersättning inte är samma sak. En belöning utfaller endast efter en av principalens önskade aktiviteter har utförts. En personalförmån som tillfaller alla är därför inte föremål för vår kategorisering och kartläggning av belöningssystem.

Ett belöningssystem är bara ett av flera verktyg som kan användas för att styra och motivera personal. Det utgör en del av ekonomistyrningen i stort och det kan därför vara viktigt att se belöningssystemen i en större kontext för att förstå och utvärdera dem. I denna uppsats knyter vi an till bilbranschen i ett större perspektiv först innan vi pekar på det enskilda instrumentet belöningssystem.

Många studier har gjorts där forskare har utvärderat belöningssystemens effekt för företagets försäljning och organisation (Kurland, 1996). Värt att nämna är att det finns ingen konsensus för att belöningssystem varken fungerar eller att de bör se ut på ett visst sätt (Pettijohn, 2002). Vissa forskare menar till och med att de oftast har en skadlig effekt (Kohn, 1993). Det diskuteras även flitigt huruvida belöningar främjar etiska beslut. Denna fråga har ställts i bl.a. bil- och försäkringsbranschen där studier har visat att belöningar inte bara framkallar oetiskt beteende från agentens sida i hur arbetsuppgiftens utförs utan också i form av att agenter har försökt 'lura' systemet (Kurland, 1996).

”Belöningssystem (monetära som icke-monetära) är ett verktyg för att styra motivationen indirekt” (Coughlan & Narasimham, 1992). Systemet talar inte om för individen (agenten) direkt vad denna ska göra utan det tillhandahåller istället incitament som (i bästa fall) får individen 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 belöningssystem 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 belöningsystemet bygger på i hela organisationen.
10. Utvärdera och anpassa belöningsystemet till ändrade förutsättningar.

Det främsta syftet med ett belöningsystem är att skapa målöverensstämmelse agenten och principalen emellan. Många forskare poängterar dock att det finns olika mål med belöningsystem och att de bör utvärderas med hänsyn taget 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 punktar dessutom upp ett antal syften som belöningsystem 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 skattemässigt fördelaktiga ersättningar (1988)

Belöningsystemen har generellt har inte alltid samma mål men det finns alltid någon gemensam nämnare i att de ska höja kvaliteten på tjänsten samt att i säljande branscher ökar volymen, men med hänsyn tagna 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.

Belöningsystem är inte bara ett resultat av en formell policy utan kan även utgöras av informella system. I samband med en kartläggning av belöningsystem 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 skattemyndigheten 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 SbetL (Skattebetalningslagen) (Byström & Lönn , 2003, s. 20)

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

Enligt Parker et.al. (2002) råder det konsensus kring att välutvecklade belöningsystem 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 belöningsystem. 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 belöningsystem 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 belöningsystemet har som verktyg överhuvudtaget.

Det är inte oproblemiskt att säga vad som är lön alltid. Inom bilbranschen förekommer nämligen både grundlön och garantilön. *Grundlön* är den framförhandlade lönen som bilförsäljaren alltid är berättigad till oavsett prestation. Denna är även grund till tjänstepension. *Garantilönen* är högre än grundlönen och utfaller i det fall säljarens bonus inte överstiger ett visst belopp vilket det i regel alltid gör. Som den fasta lönen räknar andel rörlig lön utifrån grundlönen då detta är kutym inom bilbranschen. Garantilönen är ett form av trygghetsavtal som bilhandlare vissa bilhandlare väljer att använda. Vid sjukdom eller liknande betalas då ut en bonus till säljaren trots att denne inte har presterat till förväntningar.

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 individens beteende (ibid.).

I bilbranschen är det vanligt att mäta prestation efter antal sålda enheter och efter marginal. Med ett marginalmått så mäts vilket ekonomiskt värde som bilförsäljaren tillför organisationen. Det förekommer även andra mått som till exempel kundnöjdhet och medarbetarskap som personliga värderas och belönas utifrån. Mätning av sålda enheter eller marginal utgår i första hand utifrån bilförsäljning men belöningar ges även utifrån försäljning av finansiering, tillbehör och serviceavtal. Finansieringen belönas dock ibland också externt vilket medför att de är nödvändigt att studera även dessa belöningar för att förstå helheten av den individuella säljarens belöningsystem.

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 biltilverkararen. 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 billån. 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 betalningssumma per tidsenhet. Till företagskunder fungerar det i princip på samma sätt (Bilsweden).

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 belöningsystem så brukar de olika strukturerade programmen ge belöning i form av pengar, varor, plakat, smycken, resor, hederstitlar 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 belöningsystemet (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 belöningen sker i monetära termer (Bonner & Sprinkle, 2002, s. 308).

5.3.2 Materiella

Resor är en vanligt förekommande belöning för bl.a. toppsäljare i säljorganisationer. Dessa kan vara av semesterkaraktär men också i form av utbildningsresor där säljare med goda resultat får åka på studieresor och liknande. Det som talar mot resor är att all personal kanske inte uppskattar rese målet eller liknande. Den stora fördelen med resor är att de stärker länken mellan individen och företaget vilket ytterligare borgar för agentproblemen blir mindre i framtiden om den belönade identifierar en positiv upplevelse med organisationen under en längre tid. Dessutom kan resor förbättra relationerna personalen emellan vilket ytterligare föder starkt målkongruens inom företaget på lång sikt.

Ett annat klassiskt exempel, om än något föråldrat, av belöning med varor (merchandise) är guldlockan 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

Ofta har bilförsäljare någon form av individuellt knutna mål till sin belöning och det är då en enskild säljarens resultat som belöningen baseras på. Kritiken mot individuellt baserade belöningssystem är ofta att de bidrar till att skapa osund konkurrens och rivalitet. I samband med detta problem men även helt oberoende också så kan suboptimering förekomma då den anställde enbart ser till sitt eget resultat och inte till företagets bästa. Denna risk är självklart högre ju mindre genomarbetat belöningssystemet är. Den stora fördelen med individuellt baserade mål är å andra sidan att 'free-rider problemet' försvinner. Detta förekommer då en individ i skydd av gruppen maskar och låg-presterar samtidigt som en bonus erhålls pga. av gruppen presterar väl (Samuelson, 1999)

Syftet med att dela ut kollektiva belöningar är ofta 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 grupstrycket i sig kan höja individer som lågpresterar eller 'free-riders'. Kirkman & Shapiro visar i sin studie "Understanding Why Team Members Wont' 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 självständighet 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 affärscykel eller budget som kan variera beroende på vilka avtal företaget har med grossister och andra intressenter, t.ex. generalagenter i detta fall.

Valet av frekvens av utbetalning av belöningar är ett viktigt beslut menar Lawler (1981). För kort tid får individer att fokusera deras arbetsinsatser på kortsiktiga mål och därmed förbises organisationens mål vilket innebär att kontraktet mellan försäljare och bilhandlare inte löser uppgiften av att undgå de agentproblem det avser att göra. Korta frekvenser ger klassiska problem suboptimeringsproblem menar Samuelson. Dessa snedvridningar är olika beroende på vilken personal som belönas men bland chefer med större ansvar så kan det leda till godtyckliga nedskärningar och utgiftsökningar för att nå mål (Samuelson, 1999). För lång tid å andra sidan

innebär att belöningsystemet 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.

Inom bilbranschen förekommer även begreppet *kickback* när man talar om belöningar. Kickback direktöversatt till svenska betyder återgivning och innebär att belöning ges retroaktivt på det föregående resultat eller på framtida resultat. Har en viss nivå av försäljning nåtts efter ett visst intervall så kan det innebära att marginalen (eller annat måttetal) säljaren får höjs retroaktivt eller att marginalen blir högre nästa år. Motsatsen till kickback kan innebära att säljare blir sanktionerade genom att marginalen sänks på föregående eller framtida resultat.

6 Belöningsystem i bilbranschen

De belöningsystem 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 kvalitéförsäljning. 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

Peugeot's försäljning i Lund bedrivs av ett företag som heter Auto-Larsson på södra vägen. Generalagenten för Peugeot i Sverige, VKW Bruun Autoimport AB ingår tillsammans med KW Bruun Import A/S i den danska koncernen KW Bruun Scandi. Dessa ansvarar tillsammans för import och försäljning av Peugeot i Sverige och Danmark. (www.peugeot.se). På Auto-Larsson ägnar man sig främst åt försäljning av nya Peugeotbilar och begagnade bilar, men också åt servicearbete och reservdelsförsäljning. Företaget erbjuder även försäkring och finansiering åt till sina bilköpare. Det är en liten anläggning med endast 2,5 säljtjänster, VD:n inräknad. Personalomsättningen är låg då VD och försäljningschef har arbetat i 15-20 år, en av säljarna i fem år och den andra i ett år.

6.1.1 Belöningsystemets utformning

Inget individuellt bonussystem tillämpas då enbart grundlön betalas ut månadsvis
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 belöningsystemet

Auto Larsson i Lund har ett renodlat fastlönesystem då ingen provision betalas ut över huvud taget. I vissa specialfall, exempelvis när en bil stått osåld för länge kan dock en extra bonus på ett fast belopp betalas ut till den som lyckas sälja den. Det enda som betalas till säljarna utöver den fasta lönen är en årlig kollektiv vinstdelning som är baserad på anläggningens resultat. De materiella belöningarna som ges är exempelvis resor och andra aktiviteter som även de sker kollektivt. Några formella immateriella belöningar förekommer inte. Generalagenten justerar vinstmarginal efter

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

Bilgruppen Lund AB är en självständig återförsäljare av dess generalagents Daimler-Cryslers märken, dvs. Mercedes-Benz, Chrysler och Jeep. Företaget har en försäljnings-, verkstads- och serviceanläggning i utkanten av västra Lund. De säljer ca 550 bilar om året. Här arbetar fyra säljare med försäljning av bilar och lätta transportfordon.

6.2.1 Belöningssystemets utformning

Grundlön är låg men en högre garantilön finns vid oförutsedda händelser

Cirka 50% av lönen är rörlig

Månadsvis utbetalning

Antal sålda bilar mäts, 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

Bilgruppen har utformat sitt belöningssystem med mål att upprätthålla en viss enkelhet. Detta leder till enklare administration men också motiverar säljaren att sälja alla bilar snarare än vissa t ex en billigare bil än den allra dyraste i Mercedes breda sortiment. De poängterar också att punktblöna en specifik bil, som dem extra gärna vill sälja, ger bättre resultat än att sänka priset på bilen. Inom belöningssystemet ligger all fokus på finansiell belöning. Materiella eller immateriella belöningar förekommer inte på något systematiskt eller återkommande sätt. Avslutningsvis ämnar deras belöningssystem att kommunicerar en tydlig linje till säljarna, nämligen att sälja så många bilar som möjligt.

6.3 Bilia

Bilia som koncern är den största återförsäljarorganisationen i Sverige och dessutom en ganska udda sådan då de är börsnoterade. Koncernen har 48 anläggningar i landet och dessutom flera utomlands. Haga Norra som ligger i Solna är den största visningshallen för nya Volvobilar i Sverige. Här ägnar man sig även åt försäljning av begagnade bilar, biluthyrning, servicearbete, reservdelsförsäljning etc. Man säljer också bilar av märket Renault. Totalt arbetar 40 säljare här, utspridda på Volvo-, Renault, begagnat- och företagsavdelning. Bilia har ett centralt styrt belöningssystem.

6.3.1 Belöningssystemets utformning

Minst 60% rörlig lön

Grundlönen är cirka 40% av garantilönen

Bonus ges 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

De olika generalagenterna ger förutom för försäljning av bilar också belöning för kundnöjdhet och andra kvalitetsindikationer. Belöningen för bilförsäljningen sätts med marginal på volym, kundnöjdheten genom undersökningar och övriga belöningar delvis med hjälp av kriterier för corporate identity. En fast lön utgår månadsvis som baseras på anställningens längd och provision på ett fast belopp för varje bil som säljs tillkommer. Provision på serviceavtal, finansiering etc. betalas också ut. Bonusen betalas månadsvis, men även en årsbonus betalas ut i januari på föregående års försäljning. Denna årsbonus baseras på en säljtrappa då den ökar i intervaller efter ett visst antal sålda bilar. Säljarna har möjlighet att köra anläggningens bilar. Detta betraktas egentligen som en anställningsförmån men då det förhandlas fram vilken bil som den anställda får köra kan man tänka sig att dennes resultat påverkar vilken klass bilen har. På så vis blir det en form av belöning.

6.4 BilPartner

Bilpartner i Lund ligger på Gastelyckan, granne med flera konkurrerande bilförsäljningsfirmor. Lundanläggningen är en del av Bilpartner i Skåne vilka tillsammans utgör 9 anläggningar. Anläggningen säljer nya bilar av märkena Saab, Opel, Chevrolet, Ssang Yong och Cadillac. De säljer också begagnade bilar och erbjuder reservdelar och verkstadsarbete till sina kunder. Här arbetar fyra säljare varav en arbetat på anläggningen i nio månader och de övriga i mellan sex och nio år. Företaget har en filial i Eslöv där det arbetar en ytterligare säljare. Företaget är en del i en större koncern och besluten om belöningsystemen fattas centralt av koncernchefen. Bilpartner säljer ungefär 700 bilar per år.

6.4.1 Belöningsystemets utformning

Garantilön finns

Minst 50% rörlig lön

Provisionen betalas ut månadsvis

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 belöningsystemet 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 belöningsystemet

Hos BilPartner fattas alla beslut om bonussystemet centralt efter förhandlingar med generalagenten. Denne beslutar om vinstmarginalen och har krav på corporate identity, antal säljutbildningar och kundnöjdhet. De beslut som kan fattas lokalt rör extra bonus vid svårsålda bilar och utnämning av månadens och årets säljare, vilket räknas som en immateriell belöning. Av skatteskal förekommer materiella belöningar sällan. Skulle något oförutsatt inträffa och en säljare inte sälja någonting finns även en garantilön som är satt efter en median av en normalförsäljares månadslön.

6.5 Nilsson & Lind AB

Mitsubishi tillhör företagsgruppen Mitsubishi Group of Companies och distributören i Sverige heter Mitsubishi Motor Sales AB. Citroën tillhör företagsgruppen PSA Peugeot Citroën och i Sverige distribueras märket av ett Citroën Sverige AB. Anläggningen Nilsson & Lind som ligger på Gastelyckan säljer nya bilar av märkena Mitsubishi och Citroën. De ägnar sig även åt försäljning av begagnade bilar, servicearbeten och försäljning av reservdelar. Totalt arbetar här 18 personer, varav tre säljare.

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 månadsvis

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

Mitsubishi Motor Sales AB har belönar sina återförsäljare kvartalsvis genom ett retroaktivt system där en viss procentsats av bilens köpeskilling från distributören återbetalas till återförsäljaren om en viss volym uppnås. Citroën Sverige AB väljer istället att belöna återförsäljaren med ett fast belopp som betalas årsvis då en viss försäljningsvolym uppnåtts. Hos Nilsson och Lind belönas säljarna med ett fast belopp per såld bil efter att ha sålt ett visst antal bilar per månad. Den säljtrappa som nämns innebär att efter ett visst antal sålda bilar ökar provisionsbeloppet per bil. De materiella belöningarna är vanligen resor och liknande och kan ses som en typ av kollektiva belöningar. Immateriella belöningar förekommer inte formellt.

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 Belöningssystemets utformning

En garantilön och en grundlön finns

Den rörliga delen av lönen 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 sålda enheten har. Försäljningstrappan ger ett utslag från första bilen, vilket skapar starka incitament att nå upp till vissa önskade 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 säljtävlingar men då med mer kollektiva belöningar som resor.

Figur 1

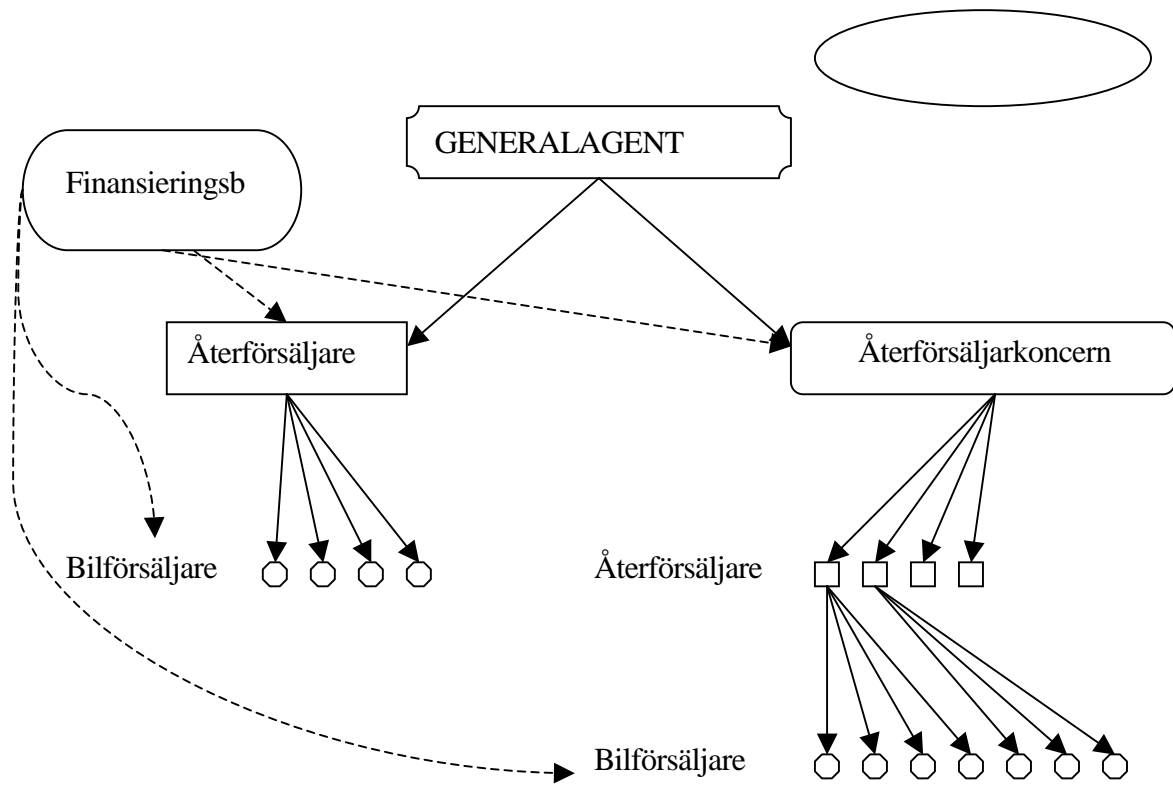
		Bilia	Bilpartner	Toyota	Nilsson & Lind	Bilgruppen	Auto Larsson
Belöning per såld	Andel rörlig lön	>50%	>50%	>50%	30-50%	>50%	0%
	Bil	x	x	x	x	x	
	Finansiering	x	x	x	x		
	Tillbehör	x	x	x	x		
	Försäkring	x	x				
	Annat	x	x				
Belöning baseras på	Marginal		x		x		
	Enhet	x		x	x	x	
	årsresultat	x		x			x
	extra belöning på						
	utvalda objekt	x	x	x	x	x	x
	garantilön	x	x				
säljtrappa	x			x	x		
	kollektiv/individuell	individuell	individuell	individuell	individuell	individuell	kollektiv

7 En kategorisering

Under vår utredning har vi funnit, både i litteraturen och i verkligheten vi mött, att inget belöningsystem 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 belöningsystem 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 belöningsystemens 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 belöningsystem. I detta avsnitt kommer vi att sammanställa och komplettera vår insamlade empiri med hjälp av just denna kategorisering. Detta ger oss möjligheten att jämföra belöningsystem 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 belöningsystemen och deras relationer som diskuterats i uppsatsen. Den illustrerar också de olika hierarkinivåerna i de två kategorierna. 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.

Figur 2



Små säljorganisationer (lokalt styrda)

Nilsson & Lind
Auto Larsson
Bilgruppen

Stora säljorganisationer (centralt styrda)

Bilpartner
Toyota Center
Bilia

Till den ena gruppen, som vi kallar centralt styrda, hör företagen som är en del i en större koncern. Dessa är Bilia, Bilpartner och Toyota (längst till vänster i figur 1). Här är belöningssystemen både noga utarbetade och sofistikerade. Säljarna styrs i hög grad av belöningar då den rörliga delen utgör mer än hälften av lönen. I de fall vi har studerat ligger även grundlönen betydligt lägre i denna kategori. Säljarna detaljstyrs i hög grad för att påverka alla moment och aspekter av försäljning. De belönas bl.a. för försäljning av finansiering, utrustning och försäkring i stor utsträckning. Här finns ingen möjlighet att på plats konstruera belöningssystemen utan detta görs centralt av respektive koncernchef. Personerna vi har talat med på dessa anläggningar har därför begränsade möjligheter att styra sin säljkår med hjälp av belöningar då dessa redan är utvecklade centralt. Försäljningscheferna som arbetar på anläggningar som tillhör stora säljorganisationer kan därför inte själv påverka hur belöningarna används som styrinstrument. Deras möjligheter att styra blir istället med hjälp av andra typer av belöningar, exempelvis immateriella belöningar som ofta sker informellt. Säljkåren på de stora säljorganisationerna är större och vanligen är personalomsättningen också högre här.

Till den andra gruppen, den vi kallar lokalt styrda eller små säljorganisationerna, hör Nilsson & Lind, Auto-Larsson och Bilgruppen. Dessa består av bara en anläggning. Antalet säljare på dessa anläggningar är betydligt färre än i föregående grupp, med så få som en säljare på en anläggning. Personalomsättningen är ofta också lägre. Vi ska här med hjälp av denna gruppering redogöra för var och ett av de kriterier vi diskuterat i föregående kapitel.

7.1 Generalagentens inflytande

De lokalt styrda 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 styrda 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 skylten och stänga. Detta kan ses som ett tecken på en rådande uppfattning om att generalagenten har mycket att säga till om.

Denna uppfattning stärks ytterligare när vi talar med en annan av de lokalt styrda anläggningarna. Försäljningschefen här förklarar att försäljningsmålen hans anläggning förväntas uppnå sätts av generalagenten och är enligt honom omöjliga att nå. För dessa mål delas heller ingen belöning ut. Däremot påverkas vinstmarginalen av mål för kundnöjdhet och Corporate Identity då generalagenten kan minska den med en procent om föregående års målsättning för dessa faktorer inte nås. Vi finner det tvivelaktigt huruvida detta är tillåtet med tanke på EU-direktivet vi diskuterar i kapitel fem. Generalagenterna tycks kringgå regeln i detta direktiv genom att istället för att

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

Generalagenternas inflytande över belöningsystemet för de lokalt styrda grupperna är lätt att utreda då kontakten mellan denna och anläggningarna sker direkt. För de centralt styrda bilförsäljarföretagen är dock denna påverkan svårare att redogöra för då förhandlingarna som äger rum sker mellan generalagenten och den centrala koncernchefen. Beslut om belöningsystem som blir gällande för alla koncernens försäljningsanläggningar blir en följd av dessa förhandlingar som exempelvis kan röra vinstmarginalernas storlek. Den kontakt med generalagenten som sker lokalt för den centralt styrda gruppen är istället i form av kvalitetskontroller för kundnöjdhet och corporate identity. En försäljningschef för ett företag i den centralt styrda gruppen berättar att de dock får bonus utbetalad direkt från generalagenten då de lyckas uppnå extremt höga försäljningsresultat, dessa resultat är dock enligt honom omöjliga att nå. Två av företagen vi pratar med får också belöningar av generalagenten för antalet säljutbildningar deras säljare deltar i.

7.2 Utformningen av belöningsystem

De centralt styrda 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 styrda anläggningarna med undantag för ett. En försäljningschef vi talar med på ett av de stora centralt styrda 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 belöningsystem 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 styrda anläggningarna finns större möjligheter att styra sin säljkår mer individuellt och flexibelt. En försäljningschef för ett av de mindre lokalt styrda företagen berättar för oss att företaget tack vare sin storlek kan anpassa belöningsystemen 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 belöningarna 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 belöningar försvunnit.

Ett av de mindre lokalt styrda 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 styrda 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 styrda företagen.

För de större centralt styrda företagen är som sagt möjligheterna att styra säljkåren 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 försvinner, något som försäljningschefen på ett av de större centralt styrda 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 då man kommer upp i högre försäljningsresultat är betydligt mer motiverande för säljarna än det system som används idag.

Generellt i dessa centralt styrda 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 föra 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 säljkår 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 anläggningen ger oss en helt annan bild av sättet att se på materiella belöningar. Enligt honom skulle denna typ av belöning förekomma 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 redovisa och betala skatt på dessa typer av belöningar berättar han. Detta bekräftar på många sätt föregående försäljningschefs 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 månadens och årets säljare utses samt att mer strukturerade former av återkopplingsamtal 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 känslan av uppskattning som driver dessa säljare och behovet av formella immateriella belöningar som säljtävlingar blir därför mindre betydelsefulla. På en av anläggningarna vars belöningssystem är centralt styrt 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 "månadens 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 belöningsystem i bilbranschen. Vi analyserar variablerna var för sig med bakgrund av den kategorisering vi gjorde i föregående kapitel. Avslutningsvis gör vi en sammanfattande analys.

8.1 Andel rörlig lön

Det är rimligt att anta att informationsasymmetrin är större hos de större organisationerna då avståndet mellan agenten (koncernchefen) och principalen (säljaren) är längre. Agenten i två av tre av de större säljorganisationerna utgjordes nämligen av ekonomichefer och försäljningschefer som styrde belöningsystemet central på annan ort. De mindre återförsäljarna kännetecknades däremot mer av närhet personal och ledning emellan både fysiskt men också på ett informellt socialt plan. Informationsasymmetrin är därför lägre här. Andelen rörlig lön anger som vi beskrivit i kapitel tre, riskdelningen mellan företaget (principalen) och den individuella säljaren (agenten). Denna faktor speglar också på många vis hur viktigt belöningsystemet är som ett styrverktyg. Andelen rörlig lön som de olika intervjuobjekten sagt sig ha är inte en konstant summa då antalet sålda bilar varierar månad för månad. Vi tolkar svaret som en ungefärlig summa baserad på en normalsäljare en normal månad.

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 belöningsystemens 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 då 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 hetsa 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 belöningsystemet 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 långsiktigt.

Garantilönen är som vi nämnt i tredje kapitlet en lönesumma som betalas ut om något oförutsett 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?

Samtliga företag utom ett använder sig antingen en fast provision per enhet såld vara eller en procentsats av vinstmarginalen som belöning för sina säljare. Vad det gäller denna variabel finner vi ingen relation mellan måtten som används, agenten och principalens relation, säljorganisationens storlek eller typ av försäljningsorganisation. Beslutet av att välja typ av mått är enligt dem som har valt fasta belöningar enkelhet och de som väljer marginal menar att det är rättvist och ökar målöverensstämmelsen. Vi kan dock utläsa att hos de större säljorganisationerna ingår det i allmänhet fler faktorer i belöningssystemet. Dessa faktorer är exempelvis serviceavtal, försäkringar, reservdelar och liknande. Det förekommer också mer komplicerade säljtrappor och mer detaljvarierande belöningar här. Alla anläggningar vi har studerat, inklusive den utan egentligt provisionssystem, har också ett system där säljarna belönas extra om de lyckas få sålt vissa utvalda objekt som speciellt svårsålda bilar. Detta är den finansiella delen av belöningssystemet som försäljningscheferna, på de anläggningar vars belöningssystem fastställs centralt, har fria händer att arbeta med.

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 kundnöjdheten 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 garderar sig mot denna typ av moral hazardproblem genom att lägga extra belöning på svårsålda bilar vid behov.

Ett belöningssystem med en fast belöning minskar också målöverensstämmelsen då alla anläggningar i slutändan arbetar efter marginal för att uppnå generalagentens mål. En av anläggningarna har valt att försöka undvika agentproblem med att ha marginalmått 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 kundnöjdhet 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 belöningsystem.

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 intervjupersonen vill vinkla analysen till sin fördel (se kapitel Kritik mot intervjuemetod).

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 utbetald provision som baserades på säljarens försäljningsresultat 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. Flera poängterade att även om flera andra faktorer än finansiella belöningar håller kvar en bra säljare på en arbetsplats, så skulle få vara där om det inte vore för de stora möjligheterna att tjäna pengar.

De materiella belöningar som nämnts under våra intervjuer är vanligen 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 snabbare service för kunden och i slutändan högre lönsamhet. De få fall där materiella belöningar förekommer är det

som del av tävlingar eller som andra mer informella företeelser. Mindre tävlingar förekommer ett par gånger om året på samtliga anläggningar förutom på en av de mindre.

Tillgång till tjänstebil kan också ses som en materiell belöning även om de flesta personer vi talat med snarare kategoriserar detta som en anställningsförmån. Prisklassen på tjänstebilen kan dock förhandlas fram utefter säljarens prestation hos de mindre lokalt styrda återförsäljarna och detta fenomen blir då en form av informell materiell belöning. En försäljningschef på en av de mindre anläggningarna säger att möjligheterna att extra belöna en säljare som gjort bra ifrån sig genom att låna ut en finare bil är större där tack vare att anläggningen är så liten. Det beror enligt honom på att när alla känner alla och har god kontakt med varandra är riskerna för avundsjuka och baktal mindre. Alla våra intervjuobjekt menade att de mindre säljorganisationerna generellt har mer utrymme för att ge belöningar på ett sådant informellt. Det gäller även materiella belöningar som resor och liknande.

Materiella belöningar premieras vanligen av finansierings- och försäkringsbolag som ger belöningar direkt till säljarna på alla anläggningar vi varit i kontakt med. Dessa är i form av resor som vinst vid tävlingar eller om en säljare visar upp ovanligt goda resultat. Belöning från utomstående aktörer av detta slag är dock storleksmässigt marginell med hänsyn tagen till säljarens totala lön.

Immateriella 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 belöningsystemet 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 mindre återförsäljarna. Vilken omfattning dessa belöningar har är svårt att veta men vi kan utifrån detta svar komma fram till att en heltäckande och rättvisande kartläggning av belöningsystem aldrig helt kan göras.

8.4 Till vem? – Individuella eller kollektiva belöningar

Bland våra studieobjekt fanns det bara en återförsäljare som hade ett renodlat kollektivt belöningsystem. De resterande menade att belöningar enbart skulle vara baserade på individuella prestationer. De flesta försäljningsorganisationerna visar sig på så sätt vara riskovilliga då de inte vill ta risken att behöva dras med anställda som är lågpresterande eller "freeriders" som jobbar på anläggningen. Detta underströk majoriteten av försäljningschefer som ett stort problem. Särskilt de

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 såld 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.

Alla de mindre och en av de större återförsäljarna belönar kollektivt genom både informella och formella belöningar. Syften med detta är att skapa den vi-känsla som Svensson menar kan vara en positiv effekt av belöningssystem (1998). Kollektiva belöningar minskar också moral hazard problematik på bilhallar i hög grad. En säljare kan nämligen tjäna bonus samtidigt som arbetet förstörs för de andra. Exempel på detta är när en säljare köper in en dålig inbytesbil för att få en annan bil såld. Dessa inbytesbilar måste sedan någon annan sälja vilket kan bli mycket svårt. En säljare kan också ignorera andras kunder eller låta bli att hjälpa till med ordning i hallen. Med en kollektiv belöning delar samtliga säljare risken och amoraliskt beteende kan på så sätt motverkas. Samtliga respondenter ifrågasätter dock den kollektiva belöningens effektivitet för försäljning.

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 branschkutym 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 bäst då det direkt avspeglar vad säljaren tjänar åt företaget. Med ett 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 så 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 styrda och de större centralt styrda. 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 styrande och försäljaren.

De stora återförsäljarna är betydligt mer riskovilliga än de små trots att inte alla är centralt styrda. Försäljningscheferna i denna kategori utgår också till högre grad från att säljare är opportunistiska och att deras mål alltid står i konflikt med anläggningens. Samtliga av dessa system är sofistikerade och innehåller garderingar för de agentproblem som kan uppstå. De små handlarna har en helt annan syn på sin säljkår. De förutsätter exempelvis inte att säljarnas mål står i konflikt med anläggningens eller att de är opportunistiska. Det blir på så sätt skevt att studera denna relation ur ett agentteoretiskt perspektiv då dessa relationer bygger på tillit och kamratskap i högre grad. Agentproblemen är inte lika närvarande vilket gör att försäljningscheferna inte har utvecklat så strikta ramar för varken övervakning eller beteendestyrning genom incitament.

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 branschutym. 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 anläggningen 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 prestationsknytt 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 belöningen 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 belöningsystemets 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 Slutdiskussion

9.1 Reflektion kring vår studie

Det problematiska med vår studie av belöningsystem 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 belöningsystem. Vår induktiva ansats lämnade inte så stort utrymme för teoriansknytning 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 belöningsystemen i bilbranschen kommer förändras i framtiden. För det första tror vi att belöningsystemets 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 konkurrensen efter bland annat EUs 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 belöningsystemen 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:

Bonner, Sarah E. & Sprinkle, Geoffrey B. (2002) "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research" *Accounting, Organizations and Society*. nr. 27, s. 303-345

Byström, Andreas & Lönn, Christoffer (2003) *Individanpassning av belöningar: Tillämpar företag detta och vilka är motiven?*. Institutionen för Industriell Ekonomi och Samhällsvetenskap: Luleå Tekniska Universitet.

Coughlan, Anne T. & Narashim, Chakravarthi. (1992) "An Empirical Analysis of Sales-Force Compensation Plans" *The Journal of Business*. Vol 65, nr. 1, s. 93-130.

Estell, Libby (2001) "Incentive Overdrive" *Incentive*.

Gibbs, M., Merchant, K., Van der Stede, W., & Vargusc, Mark E. (2003) *Performance Measure Properties and Incentives* Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago. October 30, 2003.

Glendinning, Peter. (2000) "Kicking The Tires of Automotive Sales Compensation" *Compensation & Benefits Review*. September/Oktober.

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

Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K.. (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur: Lund, andra upplagan.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002) *Var, hur och varför?*. Studentlitteratur: Lund

Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976) "Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure". *Journal of Financial Economics*. Vol 3, October, nr. 4, s. 305-360.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (2002) "Understanding why team members wont share". *Small Group Research*. April.

Kohn, A. (1993) "Why Incentive Plans Cannot Work" *Harvard Business Review*. September-October, s. 54-63.

Kurland, Nancy. (1996) "Sales Agents and Clients: Ethics, Incentives, and a Modified Theory of Planned Behaviour" *Human Relations* Vol 49, nr. 1, s. 51-73

Lawler, Edward E. (1981) *Pay and organization development*. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, Massachusetts

Nygaard & Bengtsson. (2002) *Strategizing: En kontextuell organisationsteori*. Studentlitteratur: Lund.

Ouchi, W. G. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Manage Scientific*. Vol 25, s. 833-845

Parker, Stephen R., Pettijohn, Linda S. & Pettijohn, Charles E. (2002) "Using trade incentives to promote Customer Relationships in a Retail Setting" *Journal of Market-Focused Management*.

Robbins, S. (2000) *Organizational Behaviour*. Prentice Hall: New Jersey. Sjätte upplagan

Samuelson L.A., (1999) *Controllerhandboken*. Industrilitteratur: Stockholm

Svensson, A. & Wilhelmson, L. (1988) . *Belöningsystem*. SIPU Förlag: Arlöv

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.

Frisk, Johan. Försäljningschef för Volvo konsument avdelningen på Bilia Haga Norra i Stockholm. Intervju 29/3 och 26/4.

Jensen, Jim. Platschef för Bilgruppen i Lund. Intervju 5/5.

Larsson, Robert. VD/försäljningschef och ägare av Auto-Larsson. Intervju 11/4 och 10/5.

Lind, Rolf . VD/försäljningschef och ägare av Nilsson & Lind. Intervju 17/4 och 8/5.

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/och 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 belöningsystem? Värdera i skala 1-5 där 5 är viktigast för varje kategori.

1 2 3 4 5

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?

Övrigt – Rangordna 1-5 där 1 inte alls stämmer och 5 stämmer mest

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 specifika 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?