



Handelshøyskolen BI

MAN 51572 Tilstedeværende ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	16-02-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 11444 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Tone Anita Vestgård

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Digitalisering og kontorer i endring - hva betyr det for salgsorganisasjonen Møller Bil Bryn?		
Navn på veileder *:	Donatella de Paoli		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

EN TID MED DIGITALISERING OG KONTORER I ENDRING – HVA
BETYR DET FOR SALGSORGANISASJONEN MØLLER BIL BRYN?

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. SAMMENDRAG	
2. INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLINGER.....	2
2.1 KONTEKST – DEN DIGITALE KUNDEREISEN.....	3
3. METODISK TILNÆRMING.....	4
4. UTFORDRINGER OG FORDELER MED ØKT DIGITALISERING.....	6
5. ERFARINGER MED KANTORENE VÅRE, POSITIVE OG NEGATIVE.....	8
6. KAN HJEMMEKONTOR FOR SELGERE VÆRE AKTUELT?.....	9
7. HVILKE LEDELSESSYN ER DET BLANT SELGERE OG LEDERE I MØLLER BIL BRYN?.....	10
8. TEORI OG ANALYSE.....	12
8.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI.....	13
8.2 ANALYSE.....	13
9. HVILKEN LEDELSESTILNÆRMING BØR MØLLER BIL BRYN HA VIDERE?.....	18
10. KONKLUSJON.....	19
11. VEDLEGG.....	20
12. REFERANSELISTE.....	21

1. SAMMENDRAG

Da jeg begynte på modulen Tilstedeværende Ledelse som en del av graden Executive Master of Management, hadde jeg et ønske om både å få en teoretisk forankring for et fag jeg synes er svært interessant, samt å kunne få mulighet til å anvende det praktisk i bedriften jeg jobber i, som er Møller Bil Bryn. Vår digitale tid medfører endringer for de fleste av oss, på svært mange områder. Det er viktig å være våken for muligheter og utfordringer det kan føre med seg, både på medarbeider- og organisasjonsnivå. I vårt kunnskapsbaserte samfunn påvirkes den mellommenneskelige samhandlingen i takt med teknologiutviklingen. Som vi skal se, stiller det krav til at både medarbeidere og ledere i Møller Bil Bryn evner å ha en dynamisk tilnærming for å klare å henge med og tilpasse seg utviklingen.

2. INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING

Digitalisering har satt sitt preg på samfunnet de siste årene, og for bilbransjen er dette ikke noe unntak. Kunder som tenker å kjøpe ny bil, starter oftest med søk på Google, og forventer å finne nødvendig informasjon på nett. Selve salgsprosessen starter gjerne i motsatt ende sammenlignet med tidligere: før var det slik at kunden oppsøkte bilbutikken, så på utstilt bil i utstillingen, foretok prøvekjøring og avslutningsvis inngikk kontrakt med forhandler. Idag bestilles ofte bilen før kunden har prøvekjørt, og sågar før han eller hun overhodet har sett den, annet enn på bilder. Kundebesøk i butikk har hovedsakelig gått ned, men det må selvsagt legges til rette for en fysisk plattform for de kundene som fremdeles ønsker å komme til butikken for å se eller prøvekjøre bilen innen de tar en endelig beslutning. For selgere har den utstrakte digitaliseringen utvilsomt ført til en endret hverdag de siste årene. Ett spørsmål som jeg søker å belyse er «hvordan har digitalisering av kundeforhold påvirket arbeidshverdagen for selgerne i Møller Bil Bryn»?

Og videre «Hvilke føringer har det hatt for selgernes behov, og preferanser for sted å arbeide og ha kontor? Og, «Hvordan er holdningene til hjemmekontor»? En endret arbeidshverdag gjør det relevant å nærmere undersøke spørsmålet om hvilken ledelsestilnærming det er i bedriften, og til slutt undersøke hva slags ledertilnærming og kontorbruk bør Møller Bil Bryn ha videre for å støtte salgsleddet.

1.2 KONTEKST – DEN DIGITALE KUNDEREISEN

I 2014 var min daværende arbeidsgiver Erik Arnesen Bryn AS, en av de bilforhandlerne i Oslo og omegn som var først ute med å ta i bruk sosiale medier, da man besluttet å opprette en egen facebook-side for bedriften. Snart ti år etter er Erik Arnesen Bryn AS blitt kjøpt opp av en av Norges ledende bilkonserner, Møller Bil AS, og har gjennomgått en navneendring til Møller Bil Bryn AS.

Tilstedeværelse på sosiale medier er ikke bare en selvfølge idag, men en absolutt nødvendighet.

Som fersk selger for drøye ti år siden, var el-bilen den største revolusjonen i bransjen, og med den startet utfasingen av de fossile bilene sakte men sikkert. Idag selges knapt en eneste ny bil med bensin- eller dieselmotor, og i tillegg har utviklingen av ny teknologi gjort at dagens biler ikke bare er fullelektriske. Med software som de viktigste tekniske bestanddeler, er dagens biler nærmest for datamaskiner å regne.

I tillegg har det skjedd store endringer i flere prosesser i og med at selve kundereisen er blitt mye mer digital. Både verkstedkunder som trenger time til service, de som trenger deler og tilbehør og de som har tenkt å kjøpe ny bil. Digitalisering preger hele bilholdet, på den måten at man idag bestiller verkstedtime eller prøvekjøringer på nett eller i apper. Flere funksjoner som er knyttet til selve bruken av bilen kan styres via app; for eksempel forhåndsstart av klimaanlegg for kjøling eller varming; og starte og stoppe lading av el-bilen. Vår forhandler har gjennom en årrekke hatt faste, tilbakevendende kunder som både har benyttet verksted og kjøpt biler her. Ifølge tilbakemeldinger vi ofte har fått, har en stabil stab av ansatte og følelsen av å få personlig service av noen man er blitt kjent med, vært en viktig grunn til trofaste og

tilbakevendende kunder. Forskning viser at et sterkt omdømme er blant de fremste aktiva en virksomhet kan ha, og at det kan være et konkurransemessig fortrinn. (Brønn, 2019).

Bilbransjen er altså foroverlent når det gjelder å legge til rette for digitalisering i alle ledd, både før og etter kjøp av bil.

Denne oppgaven begrenses til å omfatte kundereisen ved kjøp av ny bil, spesifikt ny Volkswagen personbil. Dette fordi det er mest relevant for min nåværende stilling, som er salg av nye Volkswagen personbiler mot privat- og bedriftsmarkedet.

3. METODISK TILNÆRMING

For å undersøke og besvare problemstillingene, har jeg benyttet en kvalitativ metode.

Jeg har intervjuet til sammen syv personer iløpet av dette semesteret, både på medarbeider- og ledernivå. Fem av disse er Volkswagen-selgere i likhet med meg selv, mens lederne er avdelingens salgssjef og forhandlerens daglige leder. Grunnen til at jeg begrenser oppgaven til å omfatte egen avdeling, er hovedsakelig at det er mer varierende hvordan de andre salgsavdelingene påvirkes av endret kundeferd som følge av digitalisering.

Møller Bil Bryn består for øvrig av bruktbilavdeling, en Audi-avdeling og en nyttekjøretøyavdeling. Kunder som kjøper brukte biler er mer tilbøyelige til å oppsøke forhandler fordi de ofte ønsker å se bilen og tilstanden den er i. Brukte biler finnes i et variert utvalg av årsmodeller og utstyrsversjoner, og er sånn sett «unike». Kundene tar typisk en rask beslutning om kjøp, og bruktbilavdelingen har langt større pågang av kunder i butikk enn det vår avdeling har.

Nyttekjøretøyavdelingen selger varebiler nesten utelukkende til bedriftsmarkedet, og selv om elektrifisering og digitalisering også har nådd dette segmentet, er det andre behov som står mer i fokus, eksempelvis individuelle innredninger og modulsystemer til bilene som forhandler formidler via samarbeidspartnere. Salgsprosessene er ofte mer tidkrevende for kunden, slik at de i mindre utstrekning «shopper rundt» etter tilbud.

Audi-avdelingen opplever mye av det samme som vår forhandler, knyttet til økt digitalisering. Imidlertid har det vært stor utskifting av personale der de siste månedene, og derfor har jeg valgt å holde denne avdelingen utenfor oppgaven fordi det ville bli lite kontinuitet både i samtaler og innsamling av data.

Møller Bil Bryn er en middels stor forhandler, og når man avgrenser oppgaven til å gjelde én avdeling, er det relativt lett å identifisere de som har vært intervjuobjekter. Selgerne er anonymiserte i forhold til hvem som har svart hva. Daglig leder og salgssjef er nevnt ved stillingstitler, og dette er de innforstått med.

Syv intervjuobjekter representerer et begrenset utvalg, som kan være en svakhet. Likeledes kan det være en svakhet at man kjenner intervjuobjektene godt, og at de fleste av dem har samme stilling og arbeidsområde som meg selv.

Jeg har vært påpasselig med å unngå ledende spørsmål, og intervjuene har foregått én til én under fire øyne; slik at de enkelte svarene er individuelle refleksjoner som ikke er farget av det man har hørt at andre kolleger har svart. En fordel med direkte intervju, er at eventuelle unøyaktigheter kan fanges opp og korrigeres eller presiseres.

I tillegg til innsamlede data benyttes fenomenologisk og hermeneutisk metode: fenomenologi er studiet av et fenomen og menneskelige erfaringer, samt hvordan vi ser verden i og gjennom erfaringene. Den tyske filosofen Edmund Husserl anses som denne lærens far. Det grunnleggende i denne læren er at vår subjektive oppfatning og opplevelse er avledet av konteksten vi befinner oss i. Dette leder igjen til fortolkning av våre oppfatninger og tanker; og hermeneutikken er den tradisjonelle «tolkningslæren». Opprinnelig var hermeneutikken forbeholdt tolkning av bibelske eller juridiske tekster som var ansett for å inneholde en særskilt sannhet. Idag benyttes hermeneutisk fortolkning i langt bredere; til å forstå og analysere, slik at man både kan korrigere eksisterende oppfatninger, samt tilføre ny kunnskap.

4. UTFORDRINGER OG FORDELER MED ØKT DIGITALISERING I HVERDAGEN

Vi ser at svært mange kunder starter prosesser med flere forhandlere når de har bestemt seg for å kjøpe ny bil. De innhenter vanligvis flere tilbud fra både Volkswagenforhandlere og andre forhandlere, som har bilmerker som ikke finnes i vårt sortiment. Økt tilstedeværelse og annonsering på nett gjør at kundene med noen få klikk kan finne interessante tilbud, både i sitt eget nærområde eller i områder som ligger geografisk langt unna.

De fleste henvendelser fra kundene går via nettsidene til forhandlerne, istedet for at selger kontaktes direkte. Når de havner i felles innboks til salgsavdelingen, blir de fordelt på selgerne.

Målinger som er gjort på kjede-nivå, viser en tydelig sammenheng mellom svartid og oppnåelse av kontrakt. Ettersom hurtig svar gir størst mulighet for salg, er det innført krav om at selgers behandlingstid av henvendelser må skje innen fire timer etter at den kom i innboks til salgsavdelingen. Kommer henvendelsen etter stengetid, starter svarfristen å løpe fra klokken 08 om morgenen.

I tillegg opplever vi at det er en forventning fra kundene om svar utenfor de faste åpningstidene. Ofte vil de se nærmere på tilsendt tilbud eller snakke med ektefelle om det, og tar gjerne initiativ til å ta opp dialogen igjen ettermiddag eller kveld. Selgernes tidsbruk på å besvare henvendelser etter åpningstidene, er langt mer utstrakt idag enn for få år siden. Det er en nødvendig tilpasning for å møte konkurransen om kundene, og holde tritt med salgsmålene.

Siden kampen om kundene og deres tilfredshet har hardnet til, ønsker Møller Bil at selgerne skal ha en tettere oppfølging av kundene, både før og etter at kontrakten er signert. Derfor er det lagt inn obligatoriske aktiviteter i systemene som selgerne benytter, som også må utføres innen gitte tidsfrister. Det er alt fra oppfølging etter at tilbud er gitt, oppfølging etter inngått kontrakt, til å kontakte kunden når bilen er ferdig produsert hos fabrikk og når den er på vei til Norge. I tillegg skal alle kunder som har kjøpt bil, kontaktes en gang årlig for å vedlikeholde relasjonen. Det er en tydelig økning i faste gjøremål iløpet av en arbeidsdag.

Tilstrømningen i butikk av kunder som skal kjøpe bil, er merkbart redusert de siste år.

Tidligere satt selger sammen med kunden i butikk minst én, og gjerne flere ganger iløpet av salgsprosessen. Over en kopp kaffe snakket man om både bil og mer personlige ting som jobb og ferieturer. Idag signeres de aller fleste salgskontrakter elektronisk etter at mye av dialog og forhandlinger har foregått via mail eller telefon. Det er ikke uvanlig at det første fysiske møtet mellom selger og kunde først skjer i forbindelse med overleveringen av den nye bilen. På grunn av at svært mange steg i salgsprosessen foregår digitalt, er også relasjonen mellom selger og kunde i en stor endring. Kundens lojalitet til selger eller fast forhandler gjennom flere år, kan få mindre verdi eller i verste fall falle bort. Det samme gjelder lojaliteten til merkevaren. Ikke sjelden fører nettsøkene til at kunden får øynene opp for å vurdere andre bilmerker. Noen ganger velger de å gå over til annet merke på grunn av gunstigere kampanjer eller fordi det er andre ting ved bilmerket som de verdsetter; etter at de har kjørt Volkswagen i mange år. Kundene har ofte spørsmål om hva som er forskjeller eller fordeler ved å velge Volkswagen, sammenlignet med andre bilmerker. Det skjerper krav til selger om å bruke tid på å være markedsorientert, altså å holde seg oppdatert både på andre forhandleres kampanjer og merker.

Tidligere ble god service ofte fremhevet av kunden, når de begrunnet hvorfor de valgte å kjøpe den nye bilen hos vår forhandler. Idag ser vi imidlertid stadig oftere at pris er det mest avgjørende parameteret når forhandler og bilmerke skal velges. Vi blir ofte forelagt tilbud fra andre forhandlere med spørsmål om vi kan gi et bedre tilbud. Man betaler bokstavelig talt en pris for å være konkurransedyktig, ved at forhandlerens egne marginer blir mindre. I dette henseende bør det vel også bemerkes at det er en stor fordel å være en del av en bilkjede med betydelige økonomiske muskler, fremfor å være en frittstående privateid forhandler slik vi var inntil desember 2022.

Kundeadferd med utstrakt bruk av nettsøk, kan gi Møller Bil Bryn noen fordeler i form av et økt kundegrunnlag utover eget nærområde. Tradisjonelt har bilforhandlere utenfor storbyene vært mer skjermet fra konkurranse enn forhandlere i byene, men de siste årene har vi opplevd en tydelig økning i

henvendelser fra kjøpere som er bosatt i andre deler av landet, som er nysgjerrige på annonserte tilbud og kampanjer de har sett på nett. At mange kunder er villige til å reise lengre for å kjøpe ny bil, gir muligheter for økt salg selv om konkurransen har hardnet til de seneste årene. Fra Møller Bil's side settes det krav til alle forhandlerne om oppnåelse av kundetilfredshet, og dette måles og avdekkes gjennom spørreundersøkelser til kundene etter at de har hentet ny bil. Når kunderelasjonene de siste årene har endret seg til å få et mer upersonlig preg enn de hadde tidligere, kan det muligens også være med på å påvirke graden av opplevd personlig service. Vår forhandlers spesielle fokus på god service sitter «i ryggmargen» på selgerne som jobber her. Et godt ry som er opparbeidet gjennom flere år, er således et viktig fortrinn som vi også må være bevisste i å vare på.

5. ERFARINGER MED KONTORENE VÅRE, POSITIVE OG NEGATIVE

Vi er totalt seks selgere hos Volkswagen på Møller Bil Bryn. Vi sitter fordelt på to etasjer, med bilutstilling i hver etasje. Det er lounges med kaffeautomater for ventende kunder i hver etasje. Selve kontorutformingen er helt åpen, det vil si at pultene våre er plassert i salgshallen, uten vegger rundt. Dette er begrunnet i et tradisjonelt synspunkt hvor selger til enhver tid skal være tilgjengelig for kunden i butikk. En slik åpen løsning er tenkt å være mer «inviterende» overfor kunden til å ta kontakt med selger, uten å være redd for å forstyrre.

I intervju med kollegene mine, er det et sammenfallende syn blant de som ikke har jobbet så lenge i bedriften, at gjeldende kontorutforming er nyttig fordi det gjør det lettere å komme i kontakt med kunder som faktisk tar turen innom fordi de tenker å kjøpe ny bil. I mange tilfeller har kunden riktignok andre grunner til å oppsøke forhandler, for eksempel for å få byttet dekk eller få utført service. Men noen av disse kundene har likevel et litt mer langsiktig mål om å kjøpe ny bil, og når de kommer i kontakt med selger i salgshallen, etableres det en kontakt som kan ende med en avtalt oppfølging frem i tid, og som avslutningsvis ender med salg. Når man er i en fase hvor man skal bygge opp sin egen kundeportefølje, kan altså en åpen kontorplassering være gunstig.

Vi som har jobbet i bedriften i lengre tid, er imidlertid mer tilbøyelig til å oftere oppleve den åpne kontorplassen som forstyrrende. Det kan være kunder som spør etter veien til skadeverkstedet, eller som tar kortere eller lengre telefonsamtaler godt innenfor hørevidde av selger som sitter og jobber. Ved lengre avbrudd, for eksempel når en kunde setter seg spontant ned ved pulten og bare ønsker å slå av en bilprat, kan vi oppleve at vi bruker lengre tid på å gjenvinne konsentrasjonen i det vi holdt på med da vi ble avbrutt. Siden vi allerede har en relativt stor portefølje som skal pleies og vedlikeholdes, kommer man ofte på etterskudd med oppgaver man holder på med, eller hadde tenkt å utføre, dersom man eksponeres for gjentatte avbrudd. En konsekvens av å jobbe i et miljø hvor vi regelmessig er utsatt for forstyrrelser, fører til en del overtidsjobbing; både ved at vi blir sittende på jobben en tid etter stengetid, eller at vi tar frem pc'en når vi har kommet hjem om ettermiddagen.

Salgssjef og daglig leder har egne kontorer som ligger tilstøtende salgshallen, og disse har gjennomslippt glassvegger og dører. Det tjener et praktisk formål, ettersom kontorene også brukes til salgsmøter og andre typer møter, eller hvor det er nødvendig å kunne lukke døren for å jobbe uforstyrret. Begge lederne gir uttrykk for at de er fornøyde med kontorløsningen. De føler seg integrert i salgsavdelingen og arbeidshverdagen der, og det er enkelt for både selgere og ledere å komme i kontakt med hverandre.

6. KAN HJEMMEKONTOR VÆRE AKTUELT FOR SELGERE?

Møller Bil gir administrativt personale i kjeden adgang til å benytte en fleksibel løsning med hjemmekontor. Hittil har man imidlertid ikke åpnet for at selgere kan ha hjemmekontor, fordi det tradisjonelle synet som sagt har vært på tilgjengelighet i butikk for kundene.

Gjennom intervjuene ble det avdekket at salgssjef og samtlige selgere er positive til å kunne benytte hjemmekontor, en eller flere dager i uken. En oppstykket arbeidshverdag på grunn av forstyrrelser i form av innkommende telefonsamtaler, mail eller kundebesøk i butikk, gjør at man ofte føler at man er på etterskudd med forskjellige oppgaver. Det er en tilbakevendende stressfaktor

i hverdagen, som fører til et ønske om å ha et sted hvor man kan jobbe konsentrert og uforstyrret. De fleste kundene som oppsøker selger i butikken, har en avtale på forhånd. Da får man større anledning til å styre og planlegge kundemøter til tidspunktene når selger har jobbkontor.

I mine intervjuer med daglig leder om hjemmekontor for selgere, avdekkes det at det er et positivt syn også på øverste hold hos Møller Bil Bryn. Man innser at den digitale kundereisen har medført en forventning om tilgjengelighet av tjenester som man ikke klarer innenfor fysiske flater innenfor ordinær åpningstid. Derfor mener han at også Møller Bil må erkjenne at hjemmekontor er kommet for å bli i arbeidslivet. Rammene for hjemmekontor må imidlertid trekkes opp for å finne en riktig balanse. Det er viktig at det er tilstrekkelig salgsbemanning i butikken. Sannsynligvis vil man måtte prøve ut ordning med hjemmekontor i en periode, før man kommer frem til hva som det beste forholdet mellom hjemmekontor og fysisk kontor, herunder hvor mange dager i uken som skal fordeles mellom de to kontorene. Det må også avklares hvilke oppgaver som skal gjøres på hjemmekontor, og innenfor hvilke tidspunkter de skal utføres.

Det er viktig å huske at de fysiske møteplassene er viktige for de sosiale relasjonene blant salgsteamet. Selv om det åpnes for å jobbe hjemmefra, skal jobbkontoret fortsatt være en viktig del av arbeidshverdagen til selgere i Møller Bul Bryn.

7. HVILKE LEDESESSYN ER DET BLANT SELGERE OG LEDERE I MØLLER BIL BRYN?

I intervjuene med selgerkollegene mine, kommer det frem det at alle har en tydelig oppfatning av hvilke mål som gjelder, både i volum (antall solgte biler) og andre faste parametere som vi blir målt på; herunder kundetilfredshet. Tillit og frihet under ansvar fremheves som viktig, og det oppleves at det ledelsen gir anledning til å jobbe selvstendig med målene innenfor rammene av dem. Det er ingen leder som «sitter på skulderen» og forteller hva man skal gjøre, eller når.

Ukentlige èn til èn-samtaler med salgssjef med gjennomgang av forrige ukes resultater, er viktig. Coaching står sentralt i disse samtalenene, og spesielt de nyeste selgerne gir uttrykk for at de har stor nytte av sparringen med leder over kundecaser man står oppe i, og salg som man er ivrig etter å få landet.

For oss som har jobbet i noen år, er disse ukentlige samtalenene også nyttige, da vi opplever at også vi kan bli utfordret på å tenke annerledes og utenfor boksen.

Det kommer frem at selgerne oppfatter at det er en åpen og uformell stemning på jobben, og mye humor i hverdagen trekkes frem. De faste ukentlige salgsmøtene er en arena hvor man både orienteres om hvordan avdelingen samlet sett ligger an i forhold til de forskjellige målene, men det er også en anledning til å sparre med kolleger og snakke mer uformelt om ting som ikke er jobbrelatert. I en hektisk hverdag er salgsmøtene faktisk også et fast sosialt samlingspunkt, ikke bare et faglig.

Flere selgere gir uttrykk for at det er viktig å få konstruktive tilbakemeldinger på ting som kunne vært gjort gjøres annerledes, og at leder ikke holder igjen ros når man har gjort en god innsats.

Videre viser intervjuene med selgerne at støtte og empati fra leder betyr mye i krevende tider som vi har nå, med inflasjon som påvirker kunders evne og vilje til å bruke penger på bil.

Pandemien førte til utfordringer med leveringstider både under og i tiden etter, og i tillegg ble det innført avgifter som rammet i tillegg til forsinkelser. Noen peker konkret på at det har vært viktig med gode råd for å bedre kunne håndtere misfornøyde og klagende kunder.

Belønning av innsats er en viktig faktor som fremheves. Hver gang avdelingen vår kommer i land med de viktigste milepælene innenfor de satte målrammene, markerer vi det alltid med å gjøre noe sosialt sammen.

Intervjuene viser at selgerne ser på belønning som en selvstendig grunn til å anstrenge seg for å nå målene

I en travel hverdag er de ukentlige èn-til-èn-samtalene et viktig redskap for salgssjef. Både med tanke på å følge opp hvordan den enkelte selger ligger an i forhold til sine individuelle mål, men også for å «ta temperaturen» både i avdelingen og individuelt.

Det finnes ikke en bestemt fremgangsmåte for å selge en bil. Ingen kunder er like, ingen dialoger har samme innhold, og selgerne selv er også forskjellige som mennesker. Èn-til-èn-samtalene er viktig for individuell coaching, for å få opp motivasjon, eller for å korrigere og veilede; feks selgere som har en høy indre motivasjon og dermed kan være i faresone for å bli utbrent.

Det er viktig at selgerne er selvgående i størst mulig grad, slik at salgssjef også kan fokusere på å utføre forskjellige gjøremål av administrativ art.

For daglig leder hos Møller Bil Bryn, er det viktig å tydeliggjøre bedriftens målbilde. Å skape delmål og følge opp delmål på veien, er en effektiv måte og gjøre det på. Siden man ikke kan følge opp alle deler av virksomheten selv, er det viktig at man kan lede gjennom andre.

Det er viktig for daglig leder å være synlig, og vise interesse for både fag (salgsfaget) og ledelse. En leder som evner å se medarbeidere på alle nivåer, har større sannsynlighet for å skape entusiasme og engasjement, samt oppnå lojalitet blant medarbeiderne.

Bilbransjen er inne i noen utfordrende tider, som gjør sitt til noen medarbeidere opplever bekymringer med tanke på fremtiden, i tillegg til at mange kundeforhold blir mer krevende å håndtere..

Daglig leder er bevisst på mandatet han har i kraft av lederrollen, i betydningene at det nå er spesielt viktig at han er tydelig, og viser at han «står ved roret». Døren står åpen for medarbeidere som vil luften frustrasjon eller usikkerhet, eller som bare vil oppdatere seg på hvordan det går.

8. TEORI OG ANALYSE

8.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI

Ledelse dreier seg om å oppnå resultater i fellesskap.

Møller Bil Bryn er en salgsorganisasjon, hvis overordnede mål kort oppsummert er nettopp resultatoppnåelse; både når det gjelder fastsatt volum av solgte biler og andre målsettinger, for eksempel innfor viktige fokusområder som kundetilfredshet.

Å ha et optimalt fungerende salgsteam i en hverdag preget av endringer og stor konkurranse, er avgjørende for Møller Bil Bryn.

På grunn av funn fra intervju-samtalene mener jeg at boken «Relasjonsledelse» av Jan Spurkeland inneholder relevant teori for denne oppgaven.

Relasjonsledelse er menneskelig orientert, og er et ledelsesperspektiv som dreier seg om at medarbeidere påvirkes gjennom dialog og tillitsbasert relasjon. En relasjonelt orientert leder har fokus på likeverdighet i dialog med medarbeiderne; og gir støtte, veiledning og mulighet for utvikling. Man kan si at relasjonsledelse dreier seg tilretteleggelse for å få den enkelte medarbeider til å yte sitt beste, og målet er blant annet å påvirke laginnsats, resultatoppnåelse, samarbeid, kompetanse og selvledelse. Det skjer ved at mennesker ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse, istedet for å bli diktert og styrt.

Relasjonsledelse er også selvledelse (Spurkeland, 2017).

I en hektisk hverdag med mange forskjelligartede oppgaver, er det viktig at selgerne klarer å styre seg selv, og tiden som er nødvendig for å utføre oppgavene.

Selvledelse er egnet for å kunne klare å jobbe mer effektivt og selvstendig. En forutsetning for selvledelse er at medarbeiderne må være kompetente og selvgående – utgangspunktet er at det ikke bare er ledere som sitter på nødvendig kunnskap, men også ledd som befinner seg nedover i en organisasjon. Møller Bil Bryn er en slik organisasjon.

Boken «Selvledelse» av Glasø & Thompson gir et teoretisk grunnlag for selvledelse, og benyttes her.

Jeg trekker også veksler på Donatella Paolis' s kommende bok «Tilstedeværende ledelse», når det gjelder spørsmål om hjemmekontor.

8.2 ANALYSE

I intervju-samtalene med selgerkolleger og ledere, har det kommet frem at det er mange sammenfallende ledessyn. Det er også sammenfallende syn blant selgerne på hvordan kontorene fungerer. Det er positivt syn på å ta i bruk hjemmekontor, både blant selgere og ledere.

Intervju-samtalene viser at det ikke er en oppfatning blant ledere og selgere, om at det er et gammeldags ledelsessyn i Møller Bil Bryn.

Selv om det kommer frem at det hersker en klar oppfatning om hva som forventes av den enkelte medarbeider, er det samtidig en gjennomgående følelse av å oppleve tillit og frihet til å utføre arbeidsoppgavene innenfor målsettingene.

Delegering av myndighet er ikke å trekke seg tilbake (Spurkeland, 2017). Gjennom å delegere viser man istedet tillit, både til medarbeidernes kompetanse og evne til å gjennomføre oppgavene.

Den målstyrende lederen skaper ikke entusiasme, men istedet usikkerhet. I verste fall kan medarbeiderne finne på kreative forklaringer på hvorfor de ikke når målene (Spurkeland 2017).

Funn fra intervjuene viser at er et sammenfallende syn på hvordan daglig leder oppfatter seg selv som leder, og hvordan medarbeiderne oppfatter at de blir ledet i hverdagen.

Spesielt i vanskelige tider er det viktig at leder trer frem og viser at han/hun har kontroll (Spurkeland, 2017).

Daglig leder er bevisst sitt mandat som «kaptein på skuta» i mer utfordrende tider som bilbransjen generelt er inne i nå, og medarbeidere finner trygghet i å vite at det er åpent for samtaler når det er behov for det.

Intervjuene viser at både selgere og salgssjef opplever èn-til-èn-samtalene som nyttige og viktige verktøy. Ingen salg er like; de involverer derimot ulike kunder med ulike preferanser og behov. Veien til kontrakt kan derfor ha forskjellige tilnærminger, og sparringen med salgssjef om aktuelle løsninger er viktige selgerne. Selgere jobber nødvendigvis ikke likt, og kan ha forskjellige tilnærminger i å nå målene sine.

Gjennom de ukentlige èn-til-èn-samtalene blir salgssjef en prestasjonshjelper, som veileder og avklarer de forskjellige selgernes behov for tilpasset ledelse for å nå målene, (Spurkeland, 2017).

Intervjuene med selgere og salgssjef viser at individuelle samtaler er viktige for å ta stemningen hos den enkelte og i teamet, spesielt i utfordrende tider.

Nærmere 90% av kommunikasjonen er non-verbal (Spurkeland, 2017).

Om det er et misforhold mellom det selger sier, og stemmeleie eller holdning, gir det en indikasjon på at ikke alt er som det skal. Disse samtaler kan dermed gi en anledning til å fange opp utfordringer før de eskalerer over til virkelige problemer, eller konflikter.

Ifølge Spurkeland er det viktig at humor vies plass i arbeidshverdagen, og at leder gir klare signaler om at det verdsettes. Intervjuene viser at det er en felles oppfatning et uformelt arbeidsmiljø hvor humor har mye plass.

Funnene fra intervjuene viser at de ukentlige samtaler er i tillegg et nyttig verktøy for å sortere ut hva som er de viktigste gjøremålene for selgerne, for så og påvirke dem til å ta kontroll for å få dem unnagjort. Slik inviteres selgerne til å ta grep for å være mer selvgående, og få mer direkte innflytelse over sin egen hverdag. (Glasø, Thompson 2021).

I tillegg er det viktig for å bevisstgjøre den enkelte om sin egen del av det kollektive ansvaret for å utføre organisasjonens oppgaver og mål (Glasø, Thompson).

Motivasjon og belønning er en viktig faktor i arbeidslivet, ifølge Spurkeland, som trekker frem ordninger som kan virke stimulerende i så måte, herunder spesielt bonus eller lønn. En del av selgerlønningene er riktignok prestasjonsbonuser som utbetales kvartalsvis. I intervju-samtaler kommer det frem at også andre tiltak fra bedriftens side også har betydning for å strekke seg etter målene. Møller Bil Bryns praksis med å premiere laget med felles sosiale aktiviteter, er i seg selv en motivasjon for måloppnåelse.

Glasø & Thompson nevner også belønning som en viktig strategi for å lede seg selv i oppnåelsen av egne og organisasjonens mål, da på den måten at man bygger interessante aspekter inn i oppgavene som skal utføres, slik at den til slutt fører til en naturlig belønning. Et slikt aspekt kan for eksempel være muligheten til en båttur på sjøen sammen salgsteamet, med en av tuoperatørene på Aker Brygge.

Det avdekkes et gjennomgående positivt syn på å ta i bruk hjemmekontor i intervjuene. Blant selgerne er det en felles oppfatning av at dagens kontorløsning ikke gir tilstrekkelig anledning til å utføre faste oppgaver så

effektivt som mulig, samt innenfor forhandlerens åpningstider. Dette synet støttes av salgssjef og daglig leder.

Samtlige selger opplever et behov for å kunne ha et alternativt arbeidssted til jobbkontoret, hvor man får anledning til å konsentrere seg uten avbrudd.

Møller Bil har nedfelt i sitt samfunnsansvar at de har et mål om økt mangfold, herunder vil de ha opp kvinneandelen i en bransje som er svært mannsdominert. Som kvinnelig selger mener jeg at hjemmekontor kan være et effektivt middel i rekrutteringen av flere kvinner. Forskning fra pandemien viser at imidlertid at det er flest menn som benytter hjemmekontor, og at kvinner dermed kommer litt «på utsiden».

Siden bilbransjen er mannsdominert, kan man isåfall ikke åpne for «innfallsmetoden» for å sikre en rettferdig tilgang til hjemmekontor for kvinnelige selgere. På samme måte som man har vaktlister for bemanning for torsdags- og lørdagsåpent, kan man legge opp en vaktliste over hvem som skal være på jobbkontor og hvem som skal ha hjemmekontor.

Noen ledere er skeptiske til å ta i bruk hjemmekontor, fordi de tror det kan gi redusert effektivitet, eller at arbeidsoppgaver utføres mangelfullt (DePaoli).

En rekke av arbeidsoppgavene som selgerne i Møller Bil Bryn utfører, er imidlertid av digital karakter, og lar seg lett måle.

En studie fra Nederland som omfatter større organisasjoner, avdekker funn som viser at digitaliseringen medfører endring i både måten jobben utføres, og hvor den utføres. (Exploring the Future Workplace).

Ifølge samme studie, må organisasjoner tenke nytt når det gjelder å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, og klare å holde på den. Mer spesifikt betyr det at man må være istand til å møte ansattes behov for å ha kontroll over miljøet man jobber i, kontroll over balanse mellom fritid og jobb, men i tillegg må det også tilrettelegges for sosiale relasjoner og samarbeid.

Det er alltid et behov for flinke selgere som er «sultne» på gode resultater, og som er villige til å jobbe hardt for å nå dem.

Dersom Møller Bil ikke åpner for hjemmekontor, tror jeg at de risikerer å stille seg selv på sidelinjen i kampen om de beste selgetalentene, som istedet kanskje vil foretrekke å jobbe innenfor andre typer salgssyrker hvor dette er en mulighet.

Det er klart at en rekke av arbeidsoppgavene som selgerne utfører iløpet av en dag, ikke krever fysisk oppmøte på jobben.

Det er stort sett prøvekjøringer og utlevering av nye biler som foregår som fysiske møter mellom selger og kunde. Som det har kommet frem, fører de stadige forstyrrelsene på jobben til at selgere ofte må ta i bruk overtid for å rekke over alle gjøremål iløpet av en dag.

Behovet for å ha bedre kontroll over egen arbeidshverdag, herunder å redusere stressnivået har aktualisert spørsmål om hjemmekontor for selgere.

Hjemmekontor er egnet til å gi en bedre balanse mellom fritid, jobb og familieliv. I tillegg føler mange at de er mer produktive på hjemmekontor (de Paoli). Hun viser også til at forskning fra pandemien viser at hjemmekontor kan bidra til økt livskvalitet, samt at bedriftene opplever økt produktivitet.

Men rammene for hjemmekontor hos Møller Bil Bryn må trekkes opp, som det også kommer frem i intervjuene, og det er enighet om at det fysiske kontoret fremdeles skal ha en viktig plass.

Forskning på hjemmekontor viser at det kan viske ut skillet mellom privatliv og jobb (dePaoli). Hun viser også til at enkelte studier viser at hjemmekontor tjener sin hensikt best hvis det er valgfritt eller ikke overskrider et visst antall timer pr uke. Siden utgangspunktet hos Møller Bil Bryn er at det må være tilstrekkelig selgerbemanning i butikk, kan man ikke legge til rette for hjemmekontor som et fast kontor, og da er altså mulighetene større for at det får en positiv effekt.

Det fysiske kontoret kan være en arena for deling av kunnskap og det er i tillegg lettere å ta faglige beslutninger der (dePaoli).

Spesielt de ukentlige salgsmøtene fremheves som en slik møteplass. Som det kommer frem av intervjuene, anses salgsmøter for å være en mulighet for å kunne utveksle erfaringer og gi rom for å kunne sparre med kolleger, men også som en arena for å kunne snakke om annet enn bare det som er jobberelatert.

Det fremkommer at det er enighet om at relasjonene mellom både selgere, og selgere og ledere anses å være viktige. De fysiske møteplassene på jobben er viktige å fortsette med, og ta vare på.

9. HVILKEN LEDELSESTILNÆRMING BØR MØLLER BIL BRYN HA VIDERE, FOR Å STØTTE SALGSLEDDET?

Som det har kommet frem, består arbeidsdagen hos Møller Bil Bryn av et variert antall oppgaver, og flere av dem er det frister på å utføre.

Selger er involvert i så godt som alle prosesser som er knyttet til salg av bil, alt fra oppfølging av kunder etter inngått kontrakt, til å koordinere prosessen med klargjøring og levering av bilen til kunde.

Det setter krav til at man må evne å kunne ha kontroll på mange baller i luften på én gang, og selgerteamet hos Møller Bil Bryn er selvgående i denne forstand. Siden svært mange arbeidsoppgaver ikke krever fysisk tilstedeværelse på jobben, og siden en vanlig arbeidsdag inkluderer mange kortere eller lenger avbrudd, bør det tilrettelegges for hjemmekontor en eller flere dager pr uke for å gi mulighet for selgerne å jobber mer uforstyrret og effektivt innenfor fristene.

Som vi har sett, har Møller Bil Bryn en ledertilnærming som hovedsakelig er relasjonell, og går ut på at selgerne veiledes i jobben av salgssjef, samt blir motivert i form av rosende tilbakemeldinger og forskjellige typer belønning. En ledelsesteori som har fått mye fokus i litteraturen den siste tiden, er superledelse. Det er et ledelsesperspektiv som retter fokus mot hvordan ledere kan trene sine medarbeidere i å mestre selvledelse (Glasø & Thompson, 2018).

I mange organisasjoner er det slik at arbeidsoppgaver utføres uten at det er aktiv deltakelse fra leder (Glasø & Thompson, 2018).

Selgerne hos Møller Bil Bryn jobber selvstendig, og lander svært mange salg uten at de trenger å involvere salgssjef. Man vet stort sett hvilke marginer man har å forholde seg til, eller hvilke andre kriterier som gjelder i form av finansieringstilbud og lignende.

Hverdagen for mange i dagens arbeidsliv, er at man ikke har daglig kontakt med leder; enten på grunn av geografiske avstander eller fordi man tilbringer deler av arbeidstiden på hjemmekontor.

Det er viktig at evnen til å lede seg selv trenes ytterligere, når Møller Bil Bryn går over til å bruke hjemmekontor, og selgerne følgelig vil bruke mindre av tiden på jobbkontoret. Lederen må kunne forvente at selgerne jobber både selvstendig og effektivt.

Møller Bil Bryn har ikke en hierarkisk struktur, men derimot en flat organisasjonsstruktur hvor medarbeiderne har myndighet til å ta avgjørelser innenfor egne arbeidsområder.

Det er enklere å innføre superledelse i en slik organisasjon, sammenlignet med organisasjoner som har flere nivåer og sterkt spesialiserte avdelinger (Glasø & Thompson, 2018).

En forutsetning for å få medarbeidere til å mestre selvledelse, er selvsagt at lederen selv mestrer selvledelse. En slik mestring krever innsikt i både adferdsstrategier og kognitive strategier (Glasø & Thompson, 2018).

Det vil sannsynligvis være både tid- og ressurskrevende, og man må være villig til å investere nødvendig kostnad i kursing og trening som sikrer at lederen tilegner seg forståelse av selve konseptet og har en adferd som er i tråd med det.

Det bør innføres hjemmekontor for seøSuperledelse er en fremtidig ledelsestilnærming som Møller Bil Bryn bør ha, fordi den utvikler medarbeidernes evne til å lede seg selv, slik at de settes i stand til å bidra til organisasjonens beste i en tid preget av økende digitalisering og endring.

10. KONKLUSJON

Digitaliseringen som har skutt fart de siste årene, har fått stor påvirkning i hverdagen for selgerne i Møller Bil Bryn. Det gjelder både i forhold til kundekontakt, arbeidsoppgaver og arbeidstid.

Det har ført til at det har vokst frem et ønske om å kunne ta i bruk hjemmekontor, for å kunne jobbe mer uforstyrret, konsentrert og effektivt. Møller Bil Bryn har en relasjonell ledelsestilnærming som fungerer godt idag. Hjemmekontor er nå på tegnebrettet, som en følge av undersøkelsene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven.

Ledelsestilnærmingen hos Møller Bil Bryn er relasjonell, og den fungerer bra for selgere og ledere.

Nåværende og kommende endringer i arbeidshverdagen som nevnt, gjør at man bør tilpasse tilnærmingen til at selgerne blir enda mer selvgående og mindre avhengige av leder, og klarer å påvirke seg selv i samsvar med prisnipper for selvledelse.

REFERANSELISTE

Brønn, P. Åpen eller Innadvendt, Omdømmebygging for organisasjoner, (2019), 2.utgave, Gyldendal

De Paoli, D, (2023) Tilstedeværende ledelse. I utgivelse på Cappeln Damm Akademisk

Exploring the Future Workplace: results of the futures forum study De Bruyne, E. & Gerritse, D., 17 sider

Glasø, L. & Thompson, G. (red) (2018) Selvledelse. Teori, forskning og praksis. Gyldendal Norsk Forlag.

Spurkeland, J, (2015). Relasjonsledelse. 3. utgave. Universitetsforlaget.

<https://mollerbil.no/aktuelt/samfunnsansvar>

VEDLEGG

SPØRSMÅL SOM ER STILT I INTERVJUSAMTALENE:

Basert på egne erfaringer i arbeidsliv eller fritid, kan du komme på øyeblikk av god ledelse der du selv opplevde som medarbeider at en leder fikk frem det beste i deg og andre?

Ofte blir en mer bevisst ledelse når det ikke utøves. Har du opplevd fravær av ledelse? Eller dårlig ledelse?

Hvem er ditt forbilde eller rollemodell som leder? Hvorfor?

Hva må til for å skape de rette betingelsene for god ledelse?