

De autoriserede forhandlere taber kampen om de gode ledere!

Over 80 % af branchens mellemledere er faglærte på erhvervsuddannelses niveau og har ikke en formel lederuddannelse.

Der er stor risiko for at tabe både konkurrenceevne og leder-talenter til de virksomheder, der kan og vil kompetence-udvikle deres mellemledere, og i sidste ende kan denne passivitet, resultere i mistet indtjening.

Undersøgelserne peger på, at både bilforhandleren og mellemlederen selv er meget positiv overfor uddannelse. Der er dog imidlertid ikke tradition for- eller afsat ressourcer til, at mellemlederen tager efter-/ videreuddannelse.

Læs nedenstående resume af rapporten.

God læselyst

Autobranchens mellemledere – en analyse om uddannelse

Forord

Når forandringens vinde blæser i autobramhen bygger nogle læhegn og håber på bedre tider mens andre skifter kurs og sætter spileren! Vil man skifte kurs, er der behov for at tænke nyt og agere på andre måder. Det gælder både produktudvikling, forretningsudvikling og i særdeleshed medarbejderudvikling.

Rapporten omhandler det sidste og stiller spørgsmålsteqn ved, om virksomhedens vigtigste ressource (medarbejderne), er klar til kursændringerne. Rapportens omdrejninqspunkt er specifikt mellemlederen hos de aut. bilforhandlere – dvs. værkefører, reservedelschef og salgschef.

Rapporten henvender sig til autoriserede bilforhandlere, med det formål, at skabe debat og opmærksomhed omkring uddannelse i autobramhen.

Johnny Gehrke Nedergaard



Kompetencer, kurser eller uddannelse.

Hvis ikke andet er nævnt dækker begrebet uddannelse i dette resume, over alt fra længerevarende formelle uddannelser til korte kurser og seminarer. Jeg ønsker således ikke at debattere indholdet i de enkelte uddannelser, kortlægge udbuddet eller måle effekten af relevante kurser og uddannelser. Jeg antager generelt, at uddannelse og kurser vil resultere i nye eller styrkede kompetencer. Kompetence begrebet er i sig selv genstand for megen debat. Jeg har således i afsnittet med paradigme og valg af teoretisk afsæt, redegjort for dette begreb.

Problemformulering

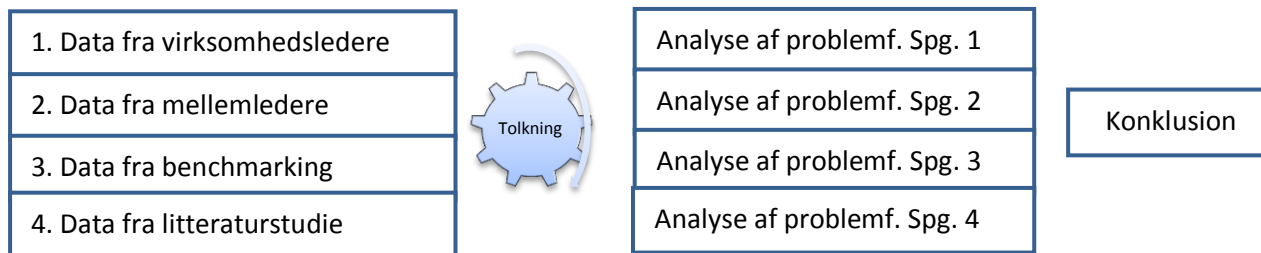
Indenfor hvilke faglige områder, er der behov for og ønske om formel uddannelse hos autobranschens mellemledere, set ud fra et mellemleder-, virksomheds- og brancheperspektiv.

1. Hvilket uddannelsesniveau har branchens mellemledere
2. Hvilket ønske og behov ser virksomhedslederne?
3. Hvilket ønske har mellemlederne selv?
4. Hvilke konsekvenser vil den autoriserede bilforretning kunne formodes at få, hvis valget er, ikke at uddanne sine mellemledere?

Metode

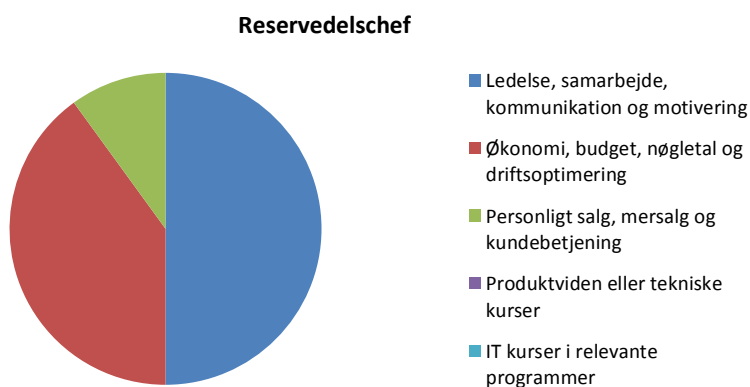
De empiriske undersøgelser omfatter data indsamling fra 62 respondenter, samt nyere litteratur:

- Spørgeskema til bilforhandlere, filialchefer og direktører.
- Telefonisk interview vha. spørgeskema – mellemledere i autobranschen.
- Benchmarking - Interview af nuværende og tidligere ledende medarbejdere hos FTZ og Dansk supermarked.
- Studie af tidligere analyser og litterære udgivelser vedr. emnet

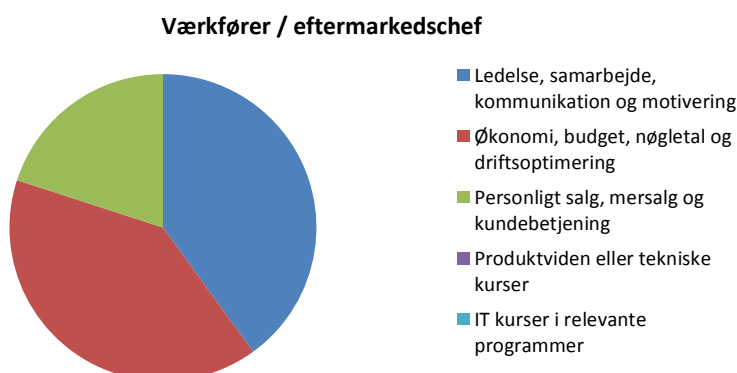


1. Undersøgelse af bilforhandlerens krav til mellemlederen.

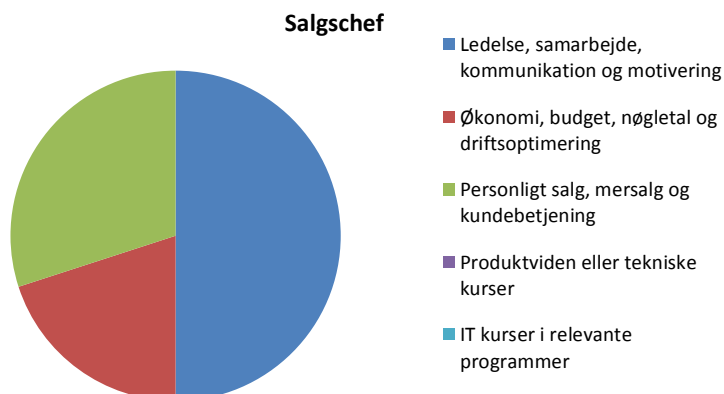
Hvis du skulle anbefale et kursus / en uddannelse til din reservedelschef, hvad skulle kurset så indeholde?



Hvis du skulle anbefale et kursus / en uddannelse til din værkfører / eftermarkedschef, hvad skulle kurset så indeholde?

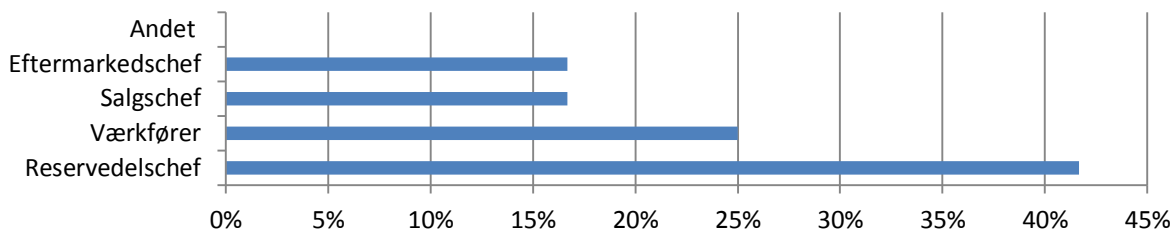


Hvis du skulle anbefale et kursus / en uddannelse til din salgschef, hvad skulle kurset så indeholde?

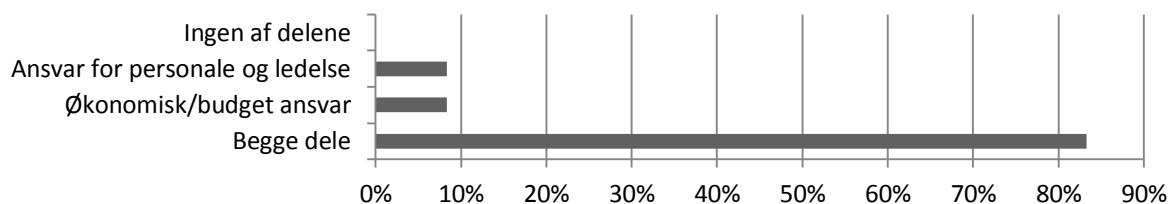


2. Resultat af spørgeskema til mellemledere:

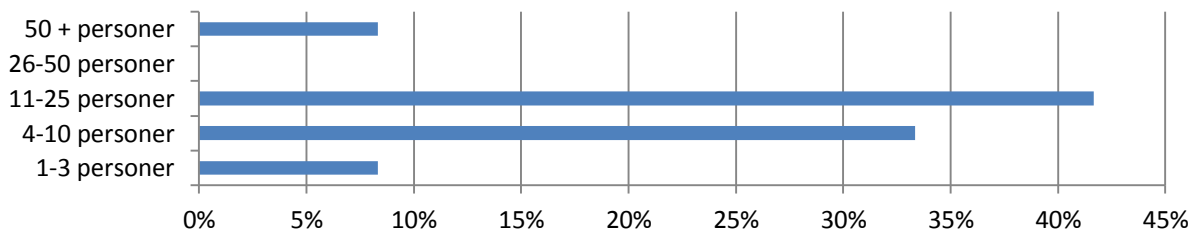
Hvilken jobfunktion/titel har du?



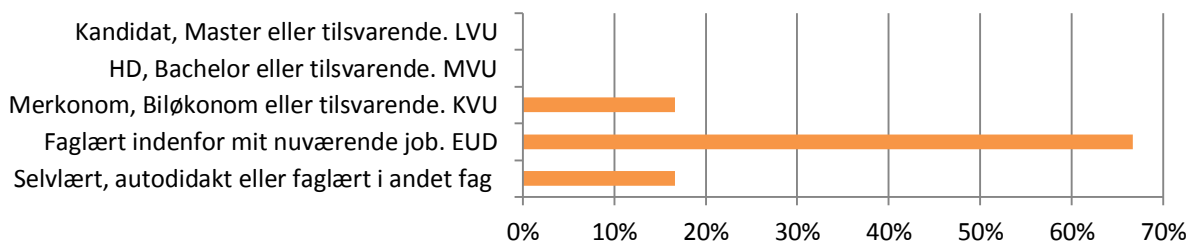
Hvilke ansvar har du?



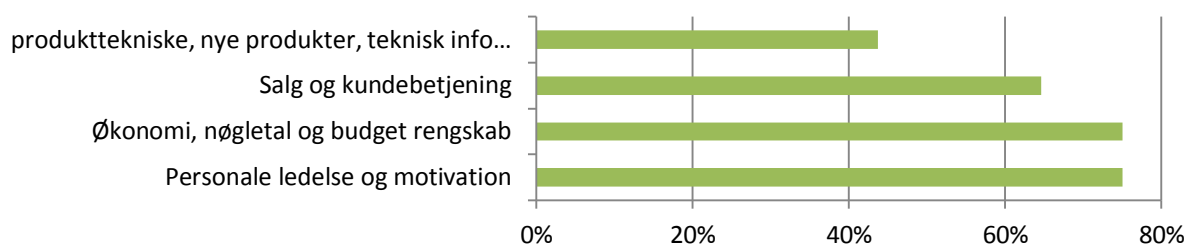
Hvis du har personale ledelsesansvar - Hvor mange medarbejdere er du leder / chef for?



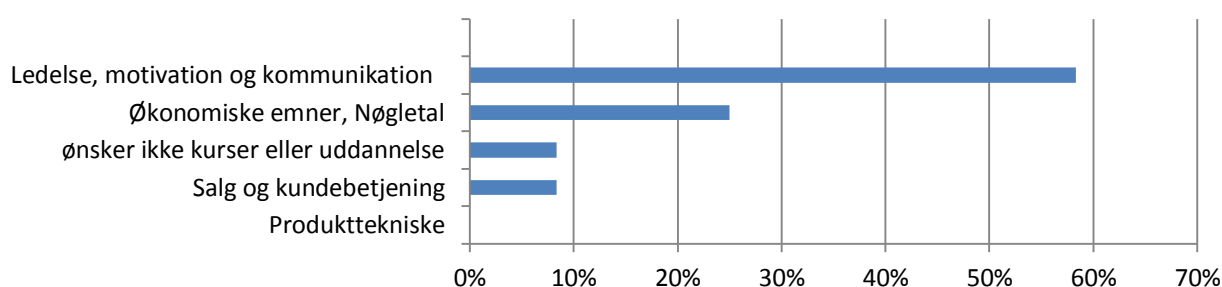
Hvilken afsluttet uddannelse har du?



Hvad synes du er mest udfordrende i dit job ?- giv karakteren 4 til den mest udfordrende og 3 til næst mest... osv.



Indenfor hvilke områder har du behov for uddannelse og kurser? indholdet skulle omhandle:



Kvalitative data – udsagn ifbm. telefon interview

Data indsamlet til brug i spørgeskemaet blev foretaget ved hjælp af telefonisk henvendelse. Det viste sig imidlertid at resultere i en række uformelle og kvalitative informationer.

Her løseligt transskriberet i korte sætninger:

- "Vi (mellemlideren) har ingen tid til at dygtiggøre os – der er konstant driftsopgaver på bordet"
- "Vi har her i krisen skåret helt ind til benet – så der er ingen tid til kurser"
- "Det er svært at finde en relevant uddannelse eller kurser"
- "Vi måles hele tiden på kundetilfredshed"
- "Jeg får ikke de økonomiske nøgletal fra ledelsen"
- "Jeg skal lære at uddelegere mine arbejdsopgaver mere"
- "Importøren har tidligere afholdt mange kurser, men er stoppet her i krisen"
- "Kunderne er mere prisbevidste og sværere at tilfredsstille"
- "Jeg bruger meget tid på at sende tilbud til kunder, der aldrig dukker op"
- "Jeg savner af og til erfaringsudveksling med andre værkførere"
- "Vi (værkførere) sidder på øretævernes holdeplads"
- "Jeg kan godt se at jeg mangler noget økonomisk forståelse"

3. Benchmarking – Interview (Dansk Supermarked og FTZ)

Dansk Supermarked gruppen har i mange år haft **fast struktur på et uddannelsesforløb**, der kunne håndtere medarbejdernes karriere, fra deres første dag som flaskedreng op til varehuschef. Således kan man i dag, tilbyde alle medarbejdere muligheder for at dygtiggøre sig, ud fra egne ønsker og ikke mindst forventninger fra ledelsen. Det sidste er et interessant område, da der ligger en klar forventning om, at en stor del af de butikselever man tager i butikkerne, skal efter endt erhvervsuddannelse, videre med interne uddannelser og kurser.

Vil man være mellemlider i eksempelvis Føtex, er der sammensat et uddannelsesforløb til dette. Dette uddannelsesforløb består af en række kurser af 2-3 dages varighed på arbejdsmarkedsuddannelses niveau (AMU).

Den videre karrierevej hen i mod en driftslederstilling eller som varehuschef – **kræver at deltageren gennemfører en tilrettelagt lederuddannelse**, startende på AMU niveau, men hvor den afsluttende del af lederuddannelsen, foregår på akademimerkonom niveau.

Uddannelsesstrukturen hos FTZ er udviklet i de seneste år, til at omhandle alle medarbejdere. Der tilbydes i kurser og uddannelser tilrettelagt af virksomheden selv, samt mulighed for den enkelte medarbejder at søge kurser ude på uddannelsesmarkedet – betalt af virksomheden.

FTZ har opbygget en uddannelsesstruktur med 3 spor. Det ene spor kendetegnes ved, at indeholde kurser af kortere varighed uden nogen videre sammenhæng. Disse udbydes til relevante faggrupper og kaldes almen kompetenceudvikling. Det andet spor, er et ledelsesspor, der kendetegnes ved ikke at indeholde nogen eksamener. Dette spor kaldes **"kursusvejen"**. Det sidste og tredje spor er ligeledes et ledelsesspor, men indeholder formelle eksamener på AU niveau med opnåelse af 5 -10 ECTS point pr. fag. Fælles for de 2 sidstnævnte spor er, at kommende og til dels nuværende **FTZ ledere, skal følge og bestå et af disse uddannelsesspor.**

FTZ betaler kursusgebyret, bøgerne og medarbejderens løn under lederuddannelsen. Der forventes at den enkelte medarbejder bruger den fornødne tid, (herunder også fritid) således en evt. eksamen kan bestås.

Respondenterne fra FTZ var slutteligt enige i, at de nuværende uddannelsesmuligheder i FTZ har resulteret i en **bedre medarbejder trivsel** og at det ligeledes bevirker at virksomheden fremstår mere **attraktiv i forhold til, at rekruttere nye medarbejdere.**

I en rapport initieret af HR afdelingen hos FTZ og udarbejdet af en studerende ved Aalborg Universitet, fremkommer flere konkrete organisatoriske forbedringer ved en ændret ledelsespraksis hos de mellemledere, der har deltaget på ledelsesuddannelserne.

4. Et udpluk af litteraturstudie

"Dårlig ledelse koster på bundlinjen" ¹

"Det er ikke særlig rart at tale om dårlig ledelse. Han eller hun er jo fagligt dygtig, og opgaverne bliver jo løst. Derfor har dårlig ledelse ofte ingen konsekvenser. I bedste fald bliver de dårlige personaleledere sendt på lederkurser. I værste fald sker dette ikke, fordi det er for pinagtigt og for ydmygende at sende en erfaren mangeårig leder på grundlæggende lederuddannelse. Skaderne får lov at brede sig med øget utilfredshed blandt medarbejderne og i værste fald mange sygdomsmeldinger, der koster på bundlinjen".

Bolette Christensen er cand.psyk og MBA , CEO i BØRNEfonden.

"Analyse af bilforhandlerens økonomi – januar 2013"

"... det er vigtigere end nogensinde, at medarbejderne har de rette kompetencer og kan tilpasse sig forandringer..."

"...Kravene til den enkelte medarbejders kompetencer defineres ud fra den rolle og det ansvar, der er forbundet med den konkrete stilling. Eksempelvis stilles der typisk store krav til mekanikerens tekniske produktkendskab, hvorimod der til en værkfører stilles langt større krav til kompetencer inden for eksempelvis kundeservice og mersalg".

Rapport udarbejdet af Deloitte's Markedsgruppe Auto, indeholdende denne artikel: Medarbejderudvikling med fokus på de forretningsmæssige mål - Af Pernille Wellejus, HR-konsulent, Deloitte²

"Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum september 2008"³

"Erfaringer viser, at mange virksomheder typisk rekrutterer nye mellemledere blandt de fagligt dygtigste medarbejdere. Men dermed risikerer man at miste en dygtig fagspecialist og måske få en knap så egnet leder. For mange af de udfordringer, som mellemlederen i vidensamfundet konfronteres med, handler ikke om faglig ekspertledelse. Det handler om at mestre kunsten at lede både mennesker og processer i et krydspres af modsatrettede forventninger. Som topledelse må man derfor overveje, om man rekrutterer de rigtige mennesker til de rigtige stillinger. Er det en faglig ekspert, en menneskekender eller en hybridleder, som spænder over begge kompetencer, der er brug for?"

DEA Tænketaank, referencegruppe og sekretariat, Henrik Holt Larsen m.fl.

¹ Christensen, Bolette (22.7.2012) *Dårlig ledelse koster på bundlinjen*, 08/businesssøndag, Berlingske, 3. sektion
Læs hele artiklen i bilag 6

² Wellejus, Pernille (2013): *Medarbejderudvikling med fokus på de forretningsmæssige mål, Analyse af Bilforhandlerens økonomi - januar 2013*, KBH, s. 10

³ Larsen, Henrik Holt m.fl. (2008): *Hvidbog Ledelse i øjenhøjde – mellemlederen i centrum*, DEA

Samlet konklusion

-Indenfor hvilke faglige områder, er der behov for og ønske om formel uddannelse hos autobranschens mellemledere, set ud fra et mellemleder-, virksomheds- og samfundsmæssigt perspektiv?

Mellemlederen

Der er en generel interesse fra mellemledernes side om, at tage kurser og uddannelser og især indenfor ledelse og økonomi. Arbejdsbyrden og organiseringen i virksomheden indbyder dog desværre ikke til, at mellemlederen er fraværende i længere tid. Med en formel uddannelse på EUD-niveau, hvor ledelse ikke har været en del af pensum, synes der at være et behov for efteruddannelse. Mellemlederens ledelsesmæssige kompetencer er generelt opnået gennem erfaringer og de er sikkert dygtige til deres arbejde.

Min anbefaling lyder derfor, at man bør tilføje mellemlederens realkompetencer⁴ med salgs-, erhvervsøkonomisk- og ledelsesteori igennem formel uddannelse. Resultatet må derved uden tvivl blive, at disse ledere bliver endnu dygtigere til deres job.

Virksomheden

Med en organisation hvor mellemledere har personaleansvar for op mod 25 medarbejdere, er der behov for kendskab og viden om ledelse. Virksomhedslederne er derfor, når de bliver spurgt, meget opsatte på, at deres medarbejdere har de rigtige kompetencer. Kurser og uddannelse omkring ledelse, er også på bilforhandlerens ønskeliste. Der bliver imidlertid ikke i virksomheden afsat ressourcer til- eller krævet kompetenceudvikling hos mellemlederne.

Synlighed og viden om uddannelsesmuligheder synes her, at være den største hindring. FTZ og DSG har en åbenlys fordel, da de har centraliseret deres uddannelses- og kursus udbud i en HR afdeling og derved skabt en struktur og et overblik, som den "lille" bilforhandler ikke har.

Der kan konkluderes, at det er afgørende for bilforhandleren og dennes lønsomhed, at man får skabt en uddannelseskultur, som kontinuerligt udvikler medarbejdernes faglige- og formelle kompetencer. Bilforhandleren skal være opmærksom på, at man i samfundet generelt oplever stigende tendens til kompetenceudvikling⁵ og endnu vigtigere, sker det pt. hos konkurrenterne.

Branchen

Jf. Deloitte analysen, er det selv med flere solgte enheder, blevet sværere at nå samme nettoresultat. Der er derfor behov for nytænkning.

Skærpede krav fra forbrugeren og fra globaliseringen (den fri handel) kræver, at branchen udvikler og tiltrækker kompetente medarbejdere. I branchen generelt, har man således behov for, at fremstå attraktivt overfor potentielle medarbejdere. En løsning kunne være, at brancheforeningerne samlet danner en "HR" funktion, med det formål, at skabe et overblik over formelle kurser og uddannelser til deres medlemsvirksomheder (aut. bilforhandlere) og dermed de enkelte medarbejdere.

"Hvis man ikke kan motivere – kan man ikke beskyldes sine medarbejdere for, at være u-motiverede"

"Hvis man ikke kender begrebet dækningsgrad – er den svær at forbedre"

"Hvis man ikke kan anvende salgsteknik – bestemmer kunderne din omsætning"

Citat: Johnny G. Nedergaard

Sydals Juni 2013

Johnny G. Nedergaard

Kommentarer eller yderligere info kan rettes til jn@bcsyd.dk

⁴ Realkompetencer er kompetencer opnået gennem arbejde, skole og fritid. kilde: <http://www.ug.dk/flereomraader/realkompetence/hvaderrealkomp.aspx>

⁵ Juul, Jonas Schytz m.fl. (2012): *Uddannelse skal styrkes gennem hele livet*, A.E.