

Förändringar på bilmarknaden

– Strategiska åtgärder ur
återförsäljarnas perspektiv

Kandidatuppsats VT 2007

Författare:
Kristiansson, Anders
Skiöld, Ola

Handledare:
Holmberg, Leif
Rudenstam, Nils-Gunnar

Förord

Det är med blandade känslor vi tittar tillbaka de senaste 10 veckorna. Mycket kämpande och hårt slit är några ord som vi kan sammanfatta det hela med, där glädje och misströstan har avlöst varandra. Vi vill passa på att tacka Stig Norberg på Bilcentrum, Per Wendel på Bilcity, Bernt Johansson på Holmgrensbil i Jönköping, Fredrik Johansson på Bilia i Malmö och Tomas Ulander på MRF (Motormännens riksförbund) som tog sig an oss och lade ner sin tid och välvilja. Hade inte dessa vänliga själar ställt upp hade inte vår uppsats gått att genomföra.

Tack!

Kristianstad, Maj, 2007

Kristiansson Anders

Skiöld Ola

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Förändringar på bilmärken – Strategiska åtgärder ur återförsäljarnas perspektiv.
Ämne:	Företagsekonomi, strategic management, Business to Business
Författare:	Kristiansson Anders, Skiöld Ola
Handledare:	Holmberg Leif, Rudenstam Nils-Gunnar
Nyckelord:	Strategic management, synergieffekter, konkurrensfördelar, distributionssystem, IO –teori, strategiska analyser
Syfte:	Analysera återförsäljarpektivet utifrån nya förutsättningar på bilmärken.
Metod:	I studien undersöker vi vad de nya så kallade gruppundantagen har haft för inverkan för personbilsåterförsäljarna ur strategisk synpunkt med fokus på det externa IO-synsättet. Detta har vi gjort genom empiriska studier som omfattat ett antal intervjuer med personer inom bilbranschen. Vi har även granskat vetenskapliga artiklar och teorier som varit relevanta inom detta ämne. Vi har använt oss utan en kvalitativ studie och grundat teorierna i analysprocessen. Utifrån det empiriska materialet har vi identifierat vissa mönster i de viktigaste förändringarna och trenderna inom den nu alltmer dynamiska bilbranschen.
Slutsatser:	Utvecklingen inom återförsäljarledet av bilbranschen har kommit att handla om fusioner och företagsuppköp samt införande av flermärkesförsäljning. Detta har lett till en trend som går mot stora återförsäljarkedjor. Att återförsäljare ägnar sig åt nybilsförsäljning trots den låga vinstmarginalen, är på grund av att det är vid bilköpet som återförsäljaren knyter till sig kunden för den kommande eftermarknaden, där de största förtjänsterna ligger. Gruppundantagen har givit asiatiska biltillverkare möjlighet att ta sig in på den svenska bilmärken, då det blev tillåtet med flermärkesförsäljning. Distributionen sköter de genom det redan befintliga distributionsnätet.

Del I

Del I har delats in i två kapitel, "Inledning och Metod". Kapitlet inleds med en introduktion till ämnet genom en utförlig problemdiskussion över uppsatsens tema. Vidare presenteras problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med upplägg och disposition.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problemdiskussion	7
1.2 Syfte	8
1.3 Disposition.....	9
2.Metod.....	10
2.1 Metod för datainsamling	10
2.2 Tillvägagångssätt	10
2.3 Avgränsningar	10
2.4 Källkritik	11
2.4.1 Källkritik för Primärdata	11
2.4.1.1 Giltighet.....	11
2.4.1.2 Tillförlitlighet	12
2.5 Reflektioner	12
3. Introduktion till gruppundantagen & Strategic Management	14
3.1 Definition strategi	14
3.2 Definitioner av begrepp	15
3.3 Bakgrund till strategig management.....	15
3.4 Strategic management.....	17
3.4.1 Strategi som plan	17
3.4.2 Strategi som process	18
3.5 Strategic management 80-tal och framåt.....	20
3.6 Femkraftmodellen	22
4.Gruppundantagen	23
4.1 Förordning 123/85	23
4.2 Förordning 1475/95.....	24
4.3 Bakgrunden till det nya gruppundantaget 1400/2002.....	25

4.4 Bristerna med förordning 1475/95	26
4.5 Den allmänna förordningen 2790/10 var otillräcklig	27
4.6 Nytt gruppundantag enda alternativet.....	27
4.7 Syftet med det nya gruppundantaget 1400/2002	27
4.8 Effekterna av det nya gruppundantaget 1400/2002.....	30
4.9 Parallellhandel.....	33
5. Empiri.....	35
5.1 Nya bilar.....	35
5.2 Eftermarknaden	35
5.3 Tillverkare	36
5.4 Återförsäljare	37
5.4.1 Bilia	37
5.4.2 Bilcentrum i Kristianstad	37
5.4.3 Bilcity AB	38
5.4.4 Holmgrens bil AB	39
5.5 Analys med femkraftmodellen	40
5.5.1 Konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter inom branschen	40
5.5.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	41
5.5.3 Kundernas förhandlingsstyrka	41
5.5.4 Hot från substitutprodukter.....	42
5.5.5 Hot från potentiella konkurrenters inbrytning på marknaden.....	43
5.6 SWOT-analys.....	44
5.7 Vinnare och förlorare	45
6. Slutdiskussion.....	48
Källor.....	51
Bilaga	54

1. Inledning

I inledningen gör vi först en problemdiskussion för uppsatsämnet, vilken vi sedan följer upp med problemformulering och syfte.

1.1 Problemdiskussion

Bilmarknaden har förändrats mycket. Stora förändringar har ägt rum på bara de 15 senaste åren. Det som har hänt är bland annat att EU har kommit med gruppundantag och förordningar vars tanke är att underlätta för återförsäljarna och skapa en mer kommersiell självständighet gentemot tillverkaren. De märkbart största skillnader som gruppundantagen påverkar för återförsäljarna, är att de medför en tillåtelse utav flermärkesförsäljning och att distriktsindelning av återförsäljarna vid försäljning av olika bilmärken i stort sätt helt har slopats. Idag är det helt fritt att etablera sin verksamhet var man vill, samt att fusioner och uppköp av andra bilåterförsäljare som säljer andra bilmärken är helt laglig och inte alls någon ovanlig händelse. Detta har lett till en ökad konkurrens på marknaden för återförsäljarna och inneburit att de idag inte enbart måste sälja ett specifikt bilmärke utan att de nu har rätt att etablera hur många märken de vill. Bara de uppfyller de olika generalagenternas krav och standarder som de ställer på lokalers utseende, inredning, belysning, bemötande av kunder, m.m.

Stig Norberg, VD på Bilcentrum i Kristianstad, påpekade att man som bilhandlaren idag inte sitter och väntar på att kunderna ska komma till butiken, vilket de i stort sett gjorde innan när alla återförsäljare hade varsitt distrikt som inte fick överträdas. Utan han menade på att i dagens hårdnande konkurrens måste bilåterförsäljarna vara mycket mer aggressiva utåt och jobba stenhårt med att skapa ett förtroende hos kunden som gör att denne gärna återkommer.

Den hårdnande konkurrensen har lett till att trenden på bilmarknaden går mot att återförsäljarna blir större, det vill säga att de stora återförsäljarna köper upp de mindre, och att en och samma återförsäljare istället täcker upp en större geografiska yta.

Eftersom större återförsäljarna säljer i större volymer, kan marknadsföra sig och sina varumärken bättre, kan de därmed också sluta bättre avtal med generalagenterna. Det som exempelvis kan skilja sig i avtalen mellan en större och en mindre återförsäljare kan vara att de större återförsäljarna får en större pallett av demobilar, får någon procent bättre marginal på bilförsäljningen, får marknadsstöd av något slag beroende på hur stor del de har av marknaden och vilka volymer de säljer i och så vidare. Även bonusar är en viktig inkomstkälla för återförsäljarna som helt grundar sig på vilken storleksvolym de säljer i.

Något som också intresserat oss är varför bilhandlarna egentligen ägnar sig åt nybilsförsäljning? När vinstmarginalen är så pass låg som den är, ca 1-2 %. Varför ägnar de enbart inte sig istället åt eftermarknaden? Vilken inbringar ca 90 % av intäkterna hos det större antalet återförsäljare. (Björn Forsell, förbundsjurist MRF)

Vi kommer att titta på vad flermärkesförsäljningen har inneburit för utländska biltillverkare och vad detta har öppnat upp för möjligheter för återförsäljarna att importera t ex Asiatiska bilmärken som visat sig vara starkt på frammarsch.

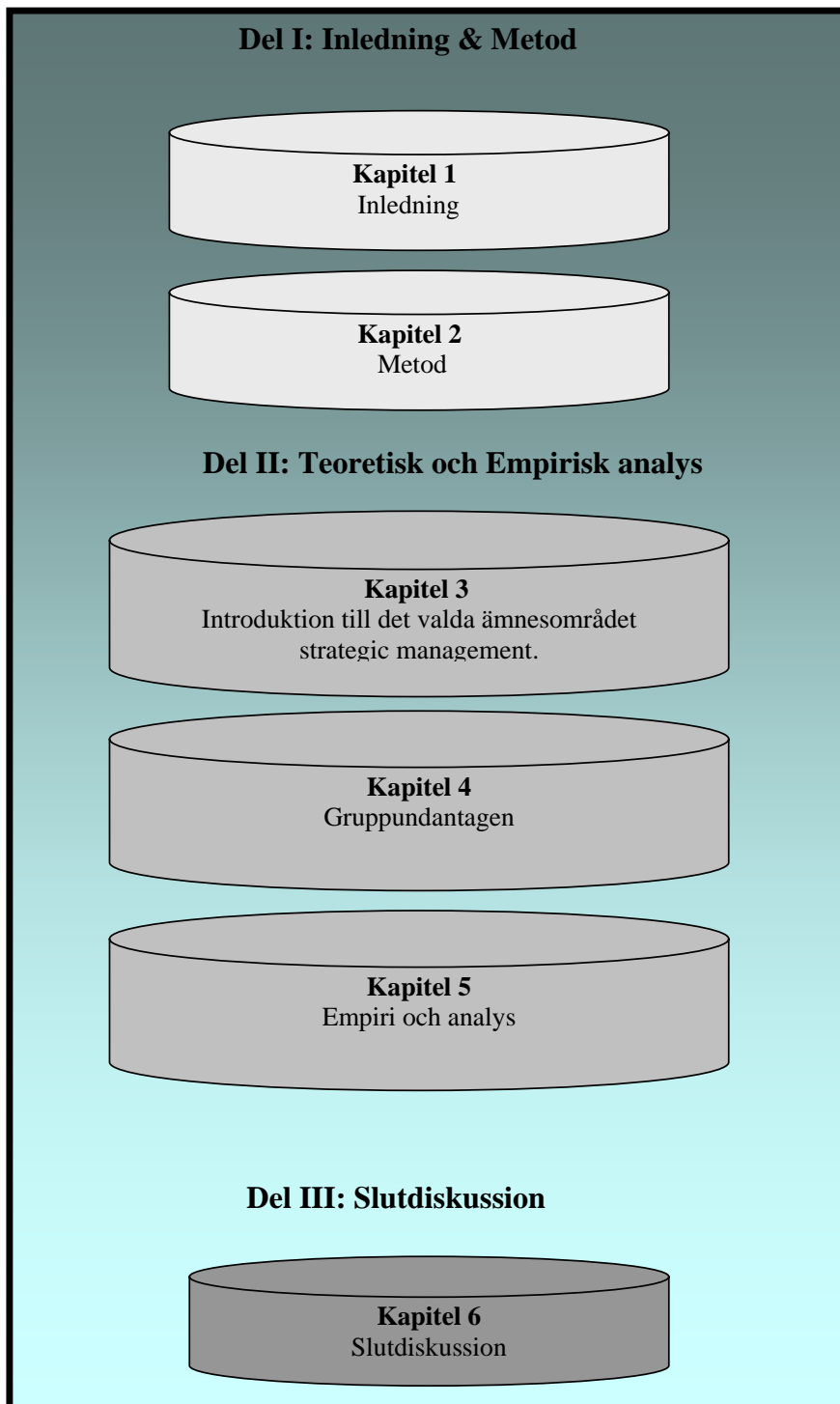
1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera vad de nya förutsättningarna på bilmarknaden har inneburit för återförsäljarna (Bilia, Bilcentrum, Bilcity och Holmgrens bil) ur strategiskt synsätt. Har detta ändrats sedan de nya lagarna och reglerna införts? Om och i så fall vilka förändringar har de gjort i sin strategi? Dessa nya förutsättningar ska vi belysa och beskriva med några modeller och teorier.

Ett annat syfte är att ta reda på varför bilåterförsäljare ägnar sig åt nybilsförsäljning när vinstmarginalen är så pass låg som 1-2 %.

Ytterligare ett syfte är att få fram återförsäljarnas synpunkter utifrån de lagar/direktiv som har tillförts/ändrats. Tycker de att EU har genomfört för mycket regleringar, förordningar m.m. eller tycker de att EU borde komma med ännu fler lagar och förordningar som gör deras situation bättre?

1.3 Disposition



Så här ser dispositionen ut över vår uppsats

2. Metod

I metoden diskuteras hur vi har gått tillväga i vårt uppsatsarbete. Även källkritik och reflektioner tas upp här.

2.1 Metoder för datainsamling

Vår insamling av primärdata har vi gjort i form av djupintervjuer och telefonintervjuer. Personerna vi har intervjuat är: försäljningschefen på Bilcity i Kristianstad, VD:n på Bilcentrum i Kristianstad, Ansvarig på begagnat sidan på Holmgrens bil i Jönköping samt försäljningschefen på Bilia och bilhandelsansvarig på Motorbranschens Riksförbund. Vi har även använt oss utav Internet i vår informationsökning och hämtat in data ifrån olika vetenskapliga artiklar, arbeten, tidsskrifter och hemsidor m.m.

2.2 Tillvägagångssätt

Det första vi gjorde i vår uppsats var att genomföra djupintervjuerna. Sedan letade vi upp fakta och information på Internet och i tidsskrifter, om personbilsbranschen. Vi sökte även i databaser efter vetenskapliga artiklar, där fann vi teorier och modeller som har varit relevanta för vår uppsats. I uppsatsen har vi även använt oss av teorier och modeller som vi har studerat i kurser som "Industriell marknadsföring", "Strategi kursen" med flera. Slutligen utmynnade allt detta i en uppsats, som ur strategisk synpunkt beskriver vad de nya förutsättningarna på bilmarknaden har haft för betydelse för återförsäljarna.

2.3 Avgränsningar

Tidsbegränsningar som fanns medförde att enbart vi endast hade tid till att se problemet ur ett perspektiv. I uppsatsen valde vi att studera frågeställningen utifrån återförsäljarnas perspektiv. Dvs. de lagändringar, direktiv m.m. som har kommit från EU. Vad dessa har spelat in för roll i deras strategiska beslut? Något som varit intressant i vidare studier skulle vara att även

intervjua och få fram ett perspektiv utifrån tillverkarens perspektiv, men något som tyvärr inte fanns tid till och därmed vidare inte diskuteras i denna uppsats.

Vi begränsade oss till bilåterförsäljare på den svenska marknaden och tog därmed inte hänsyn till bilhandel över landsgränserna.

Vi djupintervjuade 4 stycken bilåterförsäljare varav en är en stor bilåterförsäljningskedja. Detta medförde att vi enbart fick fram de intervjuade återförsäljarnas perspektiv och därmed har vi inte kunnat dra statistiskt säkerställda slutsatser över hela bilmarknaden.

2.4 Källkritik

Syftet med källkritik är att fastställa om källan är "äkta" och om den är betydelsefull för frågeställningen.

2.4.1 Källkritik för primärdata

Innan vi genomförde våra intervjuer genomförde vi ingen kontrollintervju, detta måste ses som en brist då vi kunde ha gått tillbaka och ändrat i våra frågor och sett efter så frågorna verkligen var relevanta till vår frågeställning.

2.4.1.1 Giltighet (Validiteten)

Conny Svennings i sin bok "Metodboken" pratar om vikten av att få tag i rätt personer i rätt tillfälle. "Det gäller dels att rikta rätt frågor till rätt person, dels att hitta personer som man med fog kan anta avger rätt svar." (Svenning C.,1997)

Vi anser att vi har intervjuat "rätt" personer i nästan alla intervjuer. Med det menar vi personer som hade hög kunskap inom området och hade bra och utförliga svar. Det var dock en av intervjuerna, där vi var lite frågande angående om vi verkligen pratade med rätt person. När vi först tog kontakt med företagen skedde detta via telefon. Vi blev positivt överraskade till att de tog emot oss med en så positiv inställning som de gjorde. Valet av personer kan anses vara subjektivt då växeln kopplade oss vidare till personer de trodde hade bäst kunskap inom området. Dock kan vi nu i efterhand se att valen antagligen var helt "rätta" då de flesta av våra respondenter kändes båda kunniga inom området och tillmötesgående på våra frågor.

2.4.1.2 Tillförlitlighet (reliabiliteten)

Tillförlitligheten i våra intervjuer får vi se som relativt goda. Dock är vi inne på ett känsligt ämne när vi pratar strategi. Dock har våra respondenter som vi nämnde ovan varit mycket tillmötesgående och gett svar på så mycket som de har tillåtelse/befogenheter att besvara på. Vid något fall bad vi respondenten precisera någon uppgift, som denne inte var villig att göra. Men detta får man respektera när man intervjuar stora företag om relativt känslig information. Samanlagt genomförde vi 2 personintervjuer och 3 telefonintervjuer.

2.5 Reflektioner

Våra reflektioner över att ha jobbat med detta i snart 10 veckor är positiva. Vårt intresse för ämnet har ökat markant och idag läser man tidningsannonser m.m. med lite andra ögon sett än vad man gjorde innan. Som vi nämnde ovan blev vi väldigt positivt inställda när företagen tog emot oss med öppna armar. Vi hade räknat med att det kunde vara betydligt tuffare att få tag i företag som var villiga och ställa upp på våra intervjuer. Reflektioner såhär i efterhand kan också vara att allting tar sin tid. Allt från att stämma av med intervjuer, bearbeta material m.m. tar sin tid och är ingenting som bör underskattas. Även att sammanställa materialet och få det nedskrivit är en lång och arbetsam process.

Del II

Del II består av kapitel 3-5. I kapitel 3 ger vi läsaren en inblick i det valda ämnesområdet strategic management. Här ges också en utförlig introduktion i form av en historisk bakgrund samt utvecklingen av ämnet. I Kapitel 4 ger vi en beskrivning av gruppundantagen och vilka effekter dessa har medfört. I kapitel 5 ger vi läsaren en introduktion till bilbranschen och en presentation av de personbilsåterförsäljare vi valt att intervjua. Här analyserar vi även med hjälp av Porters femkraftsmodell, samt vinnarna och förlorarna efter införandet av de nya gruppundantagen.

3. Introduktion till strategic management

Detta kapitel kommer att ge en beskrivning av ämnesområdet "Strategic management". Syftet med denna presentation är att ge läsaren en introduktion och beskrivning för hur "Strategic management" uppkom, samt hur forskningsfältet har utvecklats genom åren.

3.1 Definition strategi

Ordet strategi härstammar från det antika ord "strategos" som är en kombination av orden stratos, "som betyder armé" och agein som "betyder att leda". När orden kom till hade man bara en organisationsform och det var sin armé, idag kan man säga att ordet strategi mer handlar om "att leda en organisation". (<http://www.lykta.se/strategi.htm>)

Många blandar ihop orden strategi och taktik. Varav detta är felaktigt. Strategi är tänkande och planerande med långt tidsperspektiv framåt medan ordet taktik är mer kortsiktigt planerande. Ett tydliggörande av innebörden av de olika uttrycken kan vara "taktik är konsten att vinna ett slag, strategi är konsten att vinna ett krig". (Wikipedia.se)

Inom företagsvärlden idag, talar man om ofta olika förhandlingsstrategier eller strategier för att utveckla företaget, organisationen etc. I många företagssammanhang används också begreppet för att beteckna olika former av planer (strategier), och organisationer har ofta strategidokument som ligger till grund för utvecklingen av deras verksamhet (affärsstrategier) som antingen berör hela eller avgränsade delar av företaget.

Strategi kan ses som:

- Ett mönster av beslut som företaget fattar.
- Ett redskap för att uppnå företagets långsiktiga mål.
- En definition på företagets verksamhetsområden.
- En respons på SWOT-anlys
- Ett logiskt system för att särskilja uppgifter på olika nivåer i företaget.
- En definition på vad företaget tänker uppnå åt sina intressenter. (<http://www.lykta.se/strategi.htm>)

3.2 Definitioner av begrepp

- **Exklusivitet:** Återförsäljarnas exklusiva distrikt fungerar som lokala monopol och andra återförsäljare tillåts inte förvärva kunder därifrån.
- **Selektivitet:** Tillverkaren har fullständig kontroll över valet av återförsäljare. Tillverkarna kan fritt begränsa antalet återförsäljare samt välja ut vilka återförsäljare de ville ha.
- **Generalagent:** Är en mellanhand som sköter biltillverkarnas distribution av bilar i varje land. Varje biltillverkare har en agent för vardera land.

3.3 Bakgrund till strategic management

De personer som först myntade strategi begreppet i företagsekonomiska sammanhang var spelteoretikerna Neuman och Morgenstern i deras verk ”*Theory of Games and Economic Behaviour*” (1947) samt Herbert Simon som i sitt verk ”*Administrative behavior*” (1947) som diskuterade angående beslutsprocessen. Av diskussionen i Simons verk kom han fram till att detta dvs. beslutsprocessen var den enskilt viktigaste faktorn som kännetecknar alla organisationer. (Ahonen, A 2004)

Tack vare Alfred Chandler, Igor Ansoff och Kenneth Andrews som brukar omnämnas för att ha infört strategi som ett begrepp inom företagsekonomi. Så började Strategic management växa fram till den forskningsdisciplin inom företagsekonomi som den är idag. (Ibid). Chandler (1962) hade sin utgångspunkt från en deskriptiv syn på strategic management. Han bildade sina argument utifrån fallstudier där han skapade en uppfattning om hur strategier utvecklas och tillämpas i företag. (Pehrsson, A. 1988). Genom empiriska studier konstaterade han att företagen behövde utveckla klarare riktlinjer på hur man skulle uppnå målsättningar angående tillväxt och lönsamhet. Chandler framförde dessutom att företag i allmänhet behövde en tydligare struktur, som därmed tillät en strategisk planering av verksamheten (Ferencz, C & Vaezi, M 2007).

Till skillnad mot Chandler utgick Ansoff (1965) från en normativ ansats. Dvs. att han genom teoretiska formuleringar gav en mer generell strategiformulering om hur företag skulle kunna matcha dess interna villkor mot den externa omgivningen. (Pehrsson, A. 1988).

Genom sin syn på strategi konstaterade Ansoff att målet för ett företag bör vara att öka avkastningen på det bundna kapitalet. Enligt Ansoff finns det fyra möjliga strategiska val som ett företag kan välja för att uppnå en högre avkastning. Valen Ansoff kom fram till att företagen hade var att; Produkt/marknadsinrikta sig, ta sig an nya marknader, skapa sig konkurrensfördelar eller genom att söka synergi effekter dvs. $2+2=5$, detta kunde man skapa sig dels genom finansiella resurser, hög utvecklingsförmåga och genom att penetrera den befintliga marknaden (Bengtsson L, Skärvad P-H 2001). Enligt Ansoff krävs en väsentlig analys över hur företag kan ställa dess starka och svaga sidor mot omvärldens hot och möjligheter för att rätt beslut ska tas (Ahonen, A. 2004). Ansoff menade att en strukturerad och uttalad strategi kunde underlätta för företag att välja rätt strategiska val och därmed kunna öka deras avkastning på det bundna kapitalet. Dessutom kunde en strategisk formulering underlätta beslutfattningen om hur organisationer skulle förverkliga de uppsatta målen. Ansoff som även är känd för sin s k Ansoffs matris kan i korthet delas in i tre beslutfattande delar, nämligen operativa, strategiska och administrativa beslut. Tanken med denna beslutsindelning var att skapa en bättre harmoni mellan företaget och dess bransch. I det stora kan det sägas att de teoretiska resonemang han förde, kretsade kring filosofin att strategisk planering var ett samspel mellan planering, genomföring och feedback.(Ibid)

3.4 Strategic management

Under 70-talet blev strategic management slutligen bekräftat som ett begrepp inom företagsekonomi. Detta utmynnade i ett antal förgreningar och betraktelser av begreppet strategi och dess funktion för företagen. De historiskt viktigaste förgreningarna presenteras i nedanstående illustration: (Ferencz, C & Vaezi, M, 2007).

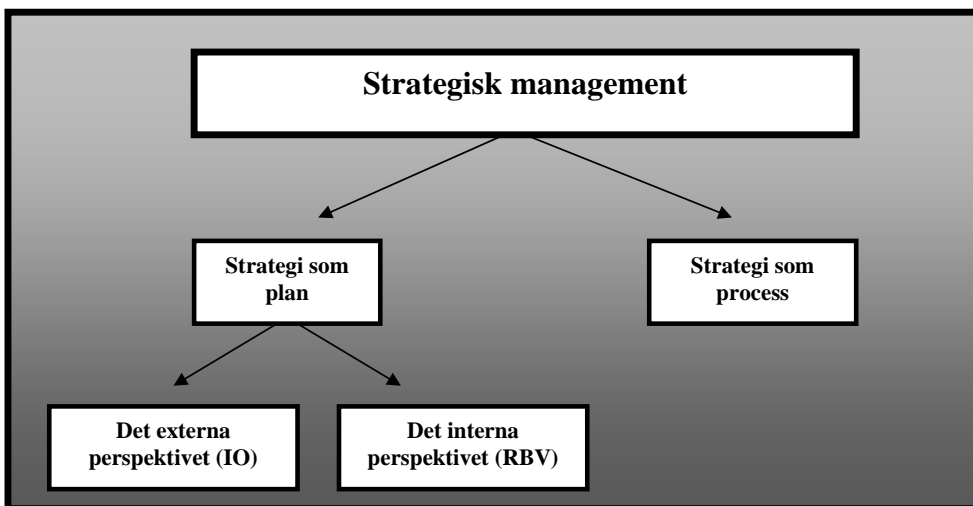


Fig.1 Strategic management: Är skapad av.(Ferencz, C & Vaezi, M 2007) hänvisar till att modellen har inspirerats av Regnérs,P(1999)som är en tolkning av strategic managements framväxt.

3.4.1 Strategi som plan

Den planerade strategin är enligt Mintzberg resultatet av formella planer som är formulerade av företagsledningen (Mintzberg, H 1979) Strategi som plan kan också ses som mål- och resultatfokuserad (Ferencz, C & Vaezi, M, 2007). För att organisationen eller företaget helt skall kunna lita på en planerad strategi krävs enligt Mintzberg-skolan att vissa förutsättningar uppfylls. Dessa är bland annat:

- Exakta mål i organisationen
- Viktigt att målen accepteras i hela organisationen
- Att omgivningen är förutsägbar eller en omgivning som organisationen/företaget kan styra. (Intressant är att Rehnman (1969) i SIAR-skolan har en tes angående att endast storbolag behöver bedriva strategisk planering).

- Ett annat viktigt mål är att ge genomförandet av planerna större tyngd i strategiprocessen.

(Bengtsson L, Skärvad P-H, 2001)

Allt eftersom konkurrensen har växt och omvärlden blivit mer dynamisk under 80- och 90-talet har organisationsteoretiker och professorer intresserat sig för att utveckla strategiska formuleringar som kan förklara samband och framgångsfaktorer angående hur ett företag bör agera i en alltmer konkurrensintensiv och dynamisk miljö. Såväl det externa synsättet med IO teorin där Porter haft det stora inflytandet och den interna RBV teorin. Båda dessa har försökt ge två skilda rationella förklaringar på konkurrensstrategi.

Vi kommer i vårt arbete att utgå ifrån IO-teorin dvs det externa synsättet och därav inte behandla RBV-teorin något framöver.

3.4.2 Strategi som process

Skaparen av uttrycket BRP (Business Process Reengineering), Michael Hammer en f.d. professor vid MIT USA, myntade uttrycket under mitten av 1900-talet och blev 1980 utnämnd av BusinessWeek till en av de 4 framstående gurus inom Management området. (Hammer 1993)

Sammanfattningsvis kan man säga att BPR's budskap är att radikalt omstrukturera ett företags affärsprocesser i syfte att uppnå radikala förbättringar. Från början var BRP en metod för att förbättra företagens kvalitet, genomloppstider, flexibilitet, servicegrad etc. Metoden användes också flitigt till att kostnadseffektivisera verksamheten. Så småningom utvecklades metoden till något som kommit att kallas för process management som bidrog till ett nytt synsätt på strategi och strategiskt tänkande. (Bengtsson L, Skärvad P-H, 2001)

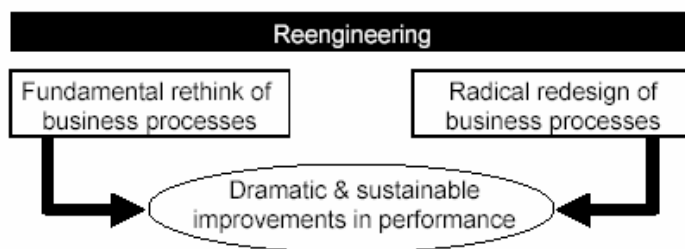


Fig. 2 är hämtade ur Hammer's artikel (1993) och beskriver Hammer's synsätt i på "Återskapande"

Enligt författarna, Bengtsson L, Skärvad P-H, 2001 så finns i en artikel skriven av Hammer M, "Beyond Reengineering , How process centered organization is changing our work and our lives, 1996", process management beskrivet och förkortat. Där Hammer har gjort uppdelning av process management ur affärsstrategiskt perspektiv inom fyra olika områden.

De områdena han tar upp är:

1. Företags uppgift är att skapa kundvärde.

Här är syftet att skapa ett värde/mervärde för kunderna. Kundbegreppet kan vidgas utifrån den kund som gör den direkta affären med företaget, till alla de företag och organisationer som påverkas eller på något sätt finns representerat i deras nätverk.

2. Kundvärde skapas i processer.

Här menar Hammer på att det är själva arbetsprocessen som skapar kundvärdet och inte de enskilda arbetsuppgifterna.

3. Affärsmässig framgång är en följd av fungerande processer.

Det är inte varorna eller människorna i sig som skapar de goda framgångarna för företaget. Utan genom de *processer* där varorna produceras, utvecklas och distribueras som är det viktiga för företaget. Givetvis ger kunnig personal och bra kvalitet på varorna bättre förutsättningar för väl fungerande processer.

4. Excellent processprestationer uppnås genom överlägsen processdesign, rätt medarbetare och rätt arbetsmiljö.

Denna punkt pekar på att det framförallt är arbetsprocessens utformning och organisation som har den direkt avgörande betydelsen för hur bra processen egentligen fungerar. Designutformningen på processen bestämmer vilka roller och vilken typ av kompetens som processen kräver av personalen. Arbetsmiljön måste vara utformad så det finns stimulans för goda prestationer och att den därmed uppmuntrar till goda arbetsinsatser.

Slutsatsen som kan tas att när strategier utformas utifrån processperspektivet så flyttas synen från vad företaget har för varor och tjänster till istället vilka processer det finns i

organisationen. Därav flyttar alltså fokus från strategiutvecklingen till strategi-
genomförandet.

Enligt Hammer (1996) kan en process inriktad strategi innebära effekter som:

- Intensifiering - förbättra befintliga processer för en ökad kundtillfredsställelse av befintliga kunder
- Utvidgning – Starka processer kan användas som att ta sig an nya marknader.
- Uppgradering – Uppgradera och lägg till ytterliggare tjänster i din verksamhet som skapar ett mervärde för kunden.
- Omvandling – Gör om processen till en säljbar tjänst.
- Innovation – Ta tillvara de väl fungerande processerna för att skapa och leverera nya produkter och tjänster.
- Diversifiering – Skapa nya processer i organisationen som kanske medför nya dimensioner och kundgrupper.

(Bengtsson L, Skärvad P-H, 2001)

3.5 Strategic management 80-tal och framåt

Trots processperspektivets mer dynamiska syn på strategi är det i första hand den planerade konkurrensteorin i form av IO och RBV som varit dominerat inom strategic management litteraturen. Michael Porters ”bransch - och konkurrensanalytiska teorier” ledde fram till att befästa IO-skolans position som den ledande forskardisciplinen inom strategic management området under större delen av 80-talet. Därav dominerades årtiondet således av den externa synen på strategi. (Ferencz, C & Vaezi, M, 2007)

Porter hämtade sin inspiration från tidig IO- teori och Adam Smiths tankar om den osynliga handen till att forma en ideologi över hur företag bör konkurrera på ett framgångsrikt sätt. Porter hävdade, att för att ett företag ska kunna ha en uttalad konkurrensstrategi är det tvunget att känna till den bransch som företaget opererar och är verksam inom. (Ahonen, A, 2004). Porters idéer kunde därmed hjälpa företag att på ett strukturerat sätt hitta och granska branschspecifika hot och möjligheter. Detta ökade därmed möjligheten för företag att öka sin branschkännedom och därmed möjligheten till framgångsrik marknadspositionering och

utveckling. Innan Porter, fanns det ingen strukturell teori om hur företag skulle kunna analysera sin konkurrensutsatthet. Det fanns enbart en del faktorer som företagen rekommenderades att ta hänsyn till i sina konkurrensanalyser.

Under slutet av 80-talet började det dock växa fram en ny disciplin inom strategic management som hade ett större internt fokus. Plötsligt blev det intressant att lyfta fokus från externa till interna förutsättningar. I litteraturen "*The theory of the growth of the firm*" skrev Penrose redan 1959 om att företag kunde se väldigt olika ut, trots att de befann sig i samma bransch. Det var just denna tes som kom att bli centralt i RBV skolan, dvs. det faktum att konkurrenter inom samma bransch kan ha så vitt skilda marknadspositioner beror på företagets unika resurser och förmågor. Den allmänna uppfattningen verkar emellertid vara att Birger Wenerfelts artikel *A resource-based view of the firm* från 1984 lade grunden för forskningsfältet. Artikeln glömdes emellertid bort och hade mellan åren 1984 fram till 1987 endast citerats vid tre tillfällen. Det var först under år 1989 som artikeln började uppmärksammas. Sedan dess är artikeln vida citerad av forskningsdisciplinens mest kända och största forskare. (Ferencz, C & Vaezi, M, 2007)

Ferencz, C & Vaezi, M, (2007) menar att 2000-talet än så länge inte i lika hög utsträckning har dominerats av en enskild forskningsdisciplin på det sätt som tidigare årtionden har gjort utan att synsättet istället har integrerats med andra forskningsdiscipliner som utmynnat i ett antal nya teorier som är en kombination av det externa IO synsättet och det interna RBV synsättet. De tar upp en bra tankegång när de säger "En sak som står klart är att teoretiker har börjat inse dynamikens betydelse i skapandet av strategiska teorier". Därför tror vi (Ferencz, C & Vaezi, M, 2007) att det finns indikationer som tyder på att dynamiska teorier kan spela en allt viktigare roll i 2000-talets strategiforskning".

3.6 Femkraftmodellen

Porters femkraftmodell, som vi bl.a. kommer att använda oss utav för att analysera återförsäljarna utifrån de svar vi fått på intervjuerna, har han delat upp i fem olika kategorier.

De kategorier han har delat upp modellen i är följande:

- Konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter inom branschen.
- Leverantörernas förhandlingsstyrka
- Kundernas förhandlingsstyrka
- Hot från substitut produkter
- Hot från potentiella konkurrenters inbrytning på marknaden

Modellen kommer att analyseras och diskuteras i empiri avsnittet. Vi kommer att analysera personbilsbranschen med hänsyn till vad gruppundantagen och förändringarna på motfordonsmarknaden har inneburit för återförsäljarna.

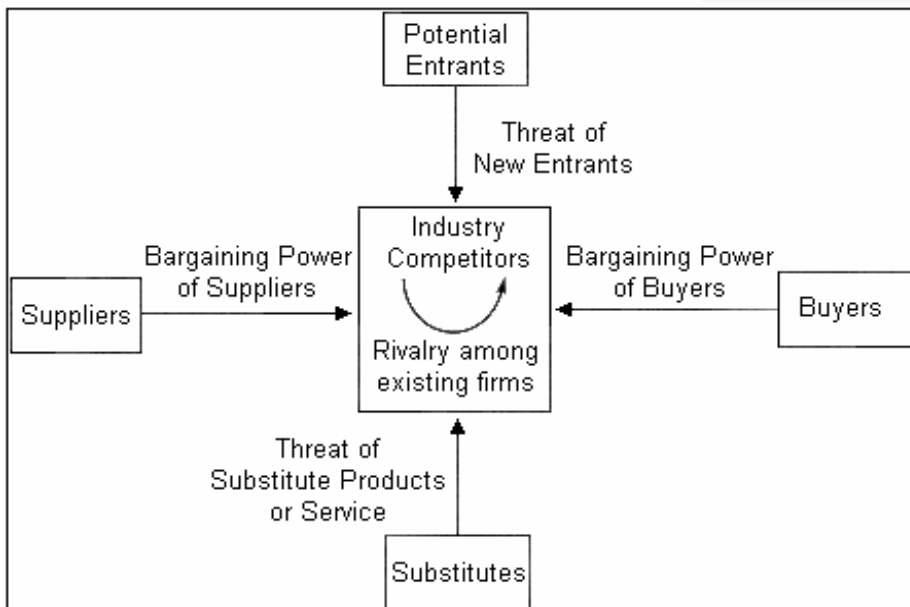


Fig.3 är hämtad från "Competitive Strategy" (1998) och är en beskrivning av Porters femkraftsmodell. I modellen illustreras hur krafterna samverkar och påverkar varandra.

4. Gruppundantagen

I detta kapitel ges först en bakgrund till förordningarna och det nya gruppundantaget, sedan går vi in på syftet och effekterna med detta.

4.1 Förordning 123/85

Det första gruppundantaget för motorfordon, förordningen 123/85, utarbetades och trädde i kraft den 1 juli 1985. Innan detta första gruppundantag utarbetades, var man tvungen att ansöka om ett individuellt undantag för varje konkurrensbegränsande vertikalt avtal inom motorbranschen. Ett avtal mellan tillverkare och återförsäljare är exempel på vertikala avtal då dessa aktörer är verksamma på olika nivåer i produktions- och distributionskedjan. Det första undantaget, förordningen 123/85, för vertikala distributionsavtal inom motorfordonsbranschen medgav Europeiska kommissionen 1974 i BMW-beslutet. Detta undantag användes dock inte som normerande rättsfall, vilket var kommissionens förhoppning, utan många tillverkare fortsatte att ansöka om individuella undantag. (Europaparlamentet, förordning 123/85, 1984)

Huvudprincipen i förordningen 123/85 var att tillåta restriktioner under vissa förutsättningar, på grund av motorfordonsbranschens speciella natur, trots att de till viss del försvagade konkurrensen. Restriktionerna som togs upp i förordningen 123/85, var att distributionen skulle vara selektiv och exklusiv. Att distributionen var selektiv innebar att tillverkaren hade fullständig kontroll över valet av återförsäljare. Tillverkarna kunde fritt begränsa antalet återförsäljare samt välja ut vilka återförsäljare de ville ha. Återförsäljarnas exklusiva distrikt fungerade som lokala monopol och andra återförsäljare tilläts inte förvärva kunder därifrån. Dessa begränsningar i distributionssystemet skulle bidra till att effektivisera och förbättra distributionen samt säkerställa en ändamålsenlig och säker fordonspark. Man ansåg även att dessa begränsningar var nödvändiga rationaliseringsåtgärder, eftersom man ville ha ett samarbete mellan tillverkarna och dess utvalda återförsäljare och verkstäder som kunde erbjuda service och distribution i samma organisation som var speciellt anpassad till produkten. Detta innebar att tillverkarna kunde kräva att återförsäljarna även skulle erbjuda sina kunder service och reparation. Därmed blev bilåterförsäljningen sammanknuten med service- och verkstadsrörelsen.

(Europaparlamentet, förordning 123/85, 1985 och Europakommissionen, förordning 1475/95, 1995)

Förordningen 123/85 tillät bilhandlare att sälja fordon av konkurrerande märken förutsatt att det är märken som tillhör bolag av samma industrikoncern. Andra förutsättningar för att tillåta det var att detta skedde under särskilda premisser, under särskild ledning och under särskild juridisk instans. (Europaparlamentet, förordning 123/85, 1984)

4.2 Förordning 1475/95

Den 1 juli 1995 ersattes förordningen 123/85 av ett nytt gruppundantag, vilken var förordningen 1475/95. Det nya gruppundantaget var i stort sett det samma som det förra, men det hade gjorts vissa tillägg för att stimulera konkurrensen inom motorfordonsbranschen och att ge återförsäljare större kommersiell självständighet gentemot tillverkarna. Några ytterligare syften med förordningen 1475/95, var att ge fristående tillverkare och återförsäljare av reservdelar ökade möjligheter till inträde på marknaden samt även att förbättra konsumenters position så att de kunde dra fördel av den gemensamma marknaden. Men tillverkarna hade möjlighet att hindra alternativa återförsäljare av reservdelar från att sälja originalreservdelar som härstammade från tillverkarna. Däremot var det tillåtet för återförsäljarna att sälja reservdelar av likartad kvalitet, som inte distribuerats av tillverkaren. (Europakommissionen, förordning 1475/95, 1995)

Den stora förändringen av den nya förordningen, var att tillverkarna inte längre kunde förbjuda att återförsäljarna ägnade sig åt flermärkesförsäljning. Det fanns dock standards som återförsäljarna var tvungna att rätta sig efter för att kunna ägna sig åt flermärkesförsäljning. I dessa standards stod det att det var tvunget att ha separata försäljningslokaler för de olika märkena och sedan har tillverkarna olika krav på hur försäljningslokalerna ska se ut, med vilken färg det ska vara på klinkern, vilken färg väggarna ska ha, hur belysningen ska se ut i lokalen, mm. Andra krav som kom för att undvika sammanblandning mellan bilmärkena var, separat ledning samt separata juridiska enheter för att undvika sammanblandning mellan märkena.

(Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

I förordningen 1475/95 fastställdes det att distributionsavtal mellan tillverkare och återförsäljare är avtalsskyddade. Detta innebär att distributionsavtalet skulle löpa över minst 5 år, samt att en uppsägningstid på 2 år skulle gälla för avtal som löpte på obestämd tid.

(Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

Förordningen 1475/95 skulle liksom i den tidigare förordningen 123/85, leda till att antalet återförsäljare och reparatörer begränsades. Därför fick inte återförsäljarna ägna sig åt aktiv försäljning eller marknadsföring utanför sitt distrikt. Detta försvarade kommissionen med att åberopa att varje aktör då skulle erhålla en ökad marknadskänedom, eftersom man koncentrerade sig till försäljning och service inom ett överskådligt område. Däremot var det tillåtet med passiv försäljning och marknadsföring utanför det egna området, eftersom man ville förbättra konsumenters position så att de kunde dra fördel av den gemensamma marknaden.

(Europakommissionen, förordning 1475/95, 1995)

4.3 Bakgrunden till det nya gruppundantaget 1400/2002

Gruppundantaget, förordningen 1475/95, skulle gälla fram till den 30 december 2002. Innan detta datum skulle Europeiska kommissionen fatta beslut om vad som skulle gälla efter detta. För att man skulle komma fram till ett så bra beslut som möjligt, skickade man ut frågeformulär till de mest berörda parterna, höll sammanträden med de största intressenterna och lät en rad opartiska experter göra en rad studier om relationen inom motorfordonssektorn. Slutligen bjöd kommissionen in representanter från olika företag, organisationer, myndigheter, nationella parlamentet samt Europaparlamentet. Dessa representanter skulle kommentera en utvärderingsrapport som kommissionen hade gjort på förordningen 1475/95. När detta var gjort hade kommissionen utökat sina kunskaper om bilmarknaden och skulle då bestämma hur motorsektorns framtid skulle se ut. De hade följande tre alternativ att välja mellan:

- Förlänga förordningen 1475/95.
- Låta motorfordonsbranschen regleras av den allmänna förordningen 2790/10.
- Arbetade fram ett helt nytt gruppundantag

(Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

4.4 Bristerna med förordning 1475/95

Det man först kom fram till var att man inte kunde förlänga förordningen 1475/95, eftersom det fanns en hel del brister i förordningen. Den största bristen var att konkurrensen mellan återförsäljarna var otillräcklig och att återförsäljarna var alldeles för beroende av tillverkarna. Att det hade blivit så här berodde på att distributionssystemen var exklusiva och selektiva. Det betydde att tillverkarna valde ut vilka återförsäljare som fick sälja på de olika distrikten och i och med att det var exklusiva distrikt fungerade de som lokala monopol och andra återförsäljare tilläts inte förvärva kunder därifrån. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

Att återförsäljarna inte fick använda sig utav direktreklam eller aktiv försäljning till kunder utanför det egna distriktet ledde till att det var brister i inommarkeskonkurrensen. Konsumenterna hade även svårt att praktiskt dra nytta av prisskillnaderna på den inre marknaden och kunde därmed inte få ut tillräckligt med fördelar av systemet. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

I utvärderingsrapporten, som kommissionen gjorde, på förordningen 1475/95, framhölls det att flermärkesförsäljning ger konsumenter fördelar eftersom de då kan jämföra bilar av flera olika märken på samma ställe. Men i utvärderingsrapporten kom det också fram att det var få återförsäljare som ägnade sig åt flermärkesförsäljning. Anledningarna till detta var att återförsäljarna i en del länder fått antydningar från tillverkaren att de skulle komma att nekas att sälja deras bilmärke om de tog in något annat bilmärke i sitt sortiment. Men även reglerna i förordningen 1475/95 gjorde det ekonomiskt oattraktivt för återförsäljarna att ägna sig åt flermärkesförsäljning. Detta på grund av att tillverkarna hade olika standards som återförsäljarna var tvungna att följa och det krävdes en stor investering för att uppfylla flera olika tillverkares olika standards. Men en del återförsäljare ägnade sig åt flermärkesförsäljning, men då var det oftast märken som var producerade av samma tillverkare. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

Ytterligare en brist av förordningen 1475/95, var att återförsäljaravtalet på minst 5 år och uppsägningstid på 2 år för avtal på obestämd tid, inte gav återförsäljarna tillräckligt

affärsmässigt skydd och gjorde även att återförsäljarna var ekonomiskt beroende av tillverkarna. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

I utvärderingsrapporten ifrågasattes den påtvingade förbindelsen mellan försäljningen och verkstadsrörelsen. Denna påtvingade förbindelse begränsade eftermarknadsaktörernas frihet och kommissionen menade på att det skulle finnas större möjligheter till nyskapande alternativ om denna förbindelse försvann, vilket skulle gynna konsumenterna. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

4.5 Den allmänna förordningen 2790/10 var otillräcklig

Det andra alternativ var att låta motorfordonsbranschen regleras av den allmänna förordningen 2790/10, efter den 30 december 2002 som förordningen 1475/95 hade som slutdatum. Kommissionen tyckte inte att den allmänna förordningen skulle reglera motorfordonssektorn eftersom den inte kunde styra de speciella konkurrensproblem som fanns där.

(Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

4.6 Nytt gruppundantag det enda alternativet

Det tredje och det enda alternativ som fanns kvar var att man arbetade fram ett helt nytt gruppundantag för motorbranschen. (Europakommissionens utvärdering av förordning 1475/95, 2000)

4.7 Syften med det nya gruppundantaget 1400/2002

Det nya gruppundantaget 1400/2002 började gälla den 1 oktober 2002 och tillät en övergångsperiod till och med den 30 september 2003, förutom förbudet mot lokaliseringssklausuler som har en längre övergångsperiod och börjar gälla först den 1 oktober 2005 och den omfattar endast personbilar och lätta nyttofordon. Gruppundantaget 1400/2002 ska gälla till utgången av 2010. (EU-kommissionens förordning 1400/2002, 2002)

Förbudet mot lokaliseringssklausuler innebär att återförsäljare inom det selektiva distributionssystemet har rätt att etablera ytterligare försäljningsställen inom EU, bara de fått igenom ett avtal med tillverkaren om att de får sälja deras märke på ett ställe. Detta kallas för parallellhandel. Återförsäljarens ytterligare försäljningsställe måste dock uppfylla samma kvalitativa kriterier som tillverkaren ställde på dem på det försäljningsstället som de först etablerade sig på.

Detta förbud öppnar upp en affärsmöjlighet för återförsäljarna som innebär att de kan utvidga sin verksamhet och på sikt kunna distribuera bilar inom hela EU och på detta sätt bli mindre beroende av tillverkarna. Ett tänkbart scenario skulle vara att en återförsäljare i ett lågprisland, även skulle öppna upp försäljningsställen i ett land med en högre prisnivå.

(EU-kommissionens förordning 1400/2002, 2002 förklarande broschyr, 2002)

Gruppundantaget 1400/2002 har förordningen 2790/1999 som utgångspunkt vid bedömning av vertikala begränsningar. Det för med sig en mer affärsmässig inställning, vilket innebär att återförsäljare etablerar försäljningsställen efter eget behov. Det nya gruppundantaget omfattar både avtal om återförsäljning av motorfordon och reservdelar, samt även distributionsavtal som reglerar auktoriserade reparatörers tillhandahållande av reparations- och underhållstjänster. (EU-kommissionens förordning 1400/2002, förklarande broschyr, 2002)

Kommissionen har utformat det nya gruppundantaget på ett sätt som stimulerar konkurrensen inom motorfordonssektorn. Syftet är att få fram nya distributionsformer och underlätta för flermärkesförsäljning, vilket skulle stärka återförsäljarnas självständighet gentemot tillverkarna. Samt även ge konsumenterna fördelar då:

- Konkurrensen ökar.
- De köper bil i ett annat medlemsland.
- De på plats kan göra direkta jämförelser mellan olika märken.

(EU-kommissionens förordning 1400/2002, 2002)

Möjligheten för återförsäljare att bedriva flermärkesförsäljning har ökat. Det enda kravet som tillverkarna kan ställa på återförsäljarna, är att de ska uppfylla standarden som de olika bilmärkena har. Exempel på standarden är att:

- De konkurrerande bilmärkena ska vara avskärmade från varandra.
- Väggarna och golven i utställningslokalen ska vara av ett visst material och ha en viss färg.
- Utställningslokalen ska vara belyst på ett visst sätt och ha en viss dekor.
- Texten i annonser och i utställningslokalen ska vara av ett visst typsnitt.
- Tillverkarna kan kräva att återförsäljarna ska ha märkesspecifika säljare (tillverkaren ska dock betala merkostnaden som detta kan innebära).

(EU-kommissionens förordning 1400/2002, förklarande broschyr, 2002)

Distributionen av nya bilar skiljer sig i det nya gruppundantaget, jämfört med förordningen 1475/95. Tidigare var det tillåtet för tillverkarna att kombinera selektivitet och exklusivitet i distributionsavtalen. Nu måste tillverkaren välja mellan något av dessa distributionssystem. Väljer de att använda sig utav ett selektivt distributionssystem, väljs återförsäljarna ut genom antingen kvalitativa krav, kvantitativa krav eller en kombination av båda delar. Återförsäljare som ingår i ett selektivt distributionssystem får aktivt marknadsföra sig och sälja till konsumenter inom hela EU. Ingår återförsäljaren i ett exklusivt distributionssystem får de endast sälja aktivt till konsumenter inom det egna distriktet. Tillverkarna har dock möjligheten att använda sig utav de två olika distributionssystemen på olika distrikt. Följden av detta blir då att återförsäljare inom de exklusiva distrikten inte är skyddade från att återförsäljare inom ett selektivt distrikt aktivt marknadsför sig och säljer till konsumenter inom det exklusiva distriktet. (EU-kommissionens förordning 1400/2002, förklarande broschyr, 2002)

Återförsäljarnas avtalsmässiga skydd gentemot tillverkarna ska stärkas. Avtalsskyddet som finns i förordningen 1475/95 gäller fortfarande (distributionsavtalet mellan tillverkare och återförsäljare ska löpa över minst 5 år, samt att en uppsägningstid på 2 år skulle gälla för avtal som löper på obestämd tid.) Men i det nya gruppundantaget står det även, att om en tillverkare vill säga upp ett återförsäljaravtal måste detta göras skriftligt och då även ange giltiga skäl till detta. Syftet med denna regel är att skydda återförsäljare, som ägnar sig åt

flermärkesförsäljning eller försäljning till utlandet, från uppsägning. (EU-kommissionens förordning 1400/2002, 2002)

För att stärka återförsäljarnas ställning ytterligare har kommissionen lagt till en regel som säger att en tillverkare inte kan förhindra en återförsäljare från att sälja sin verksamhet till en annan återförsäljare inom tillverkarens distributionsnät. Den här regeln gäller även för auktoriserade reparatörer. Det är dock inte möjligt för en auktoriserad reparatör att köpa upp en återförsäljares verksamhet, utan säljarens och köparens verksamhet måste vara av samma slag. Syftet med denna regel är att ge återförsäljare möjligheten att expandera genom förvärv.(EU-kommissionens förordning 1400/2002, 2002)

I det nya gruppundantaget har återförsäljaren inte längre någon skyldighet att idka både försäljning och underhåll. Detsamma gäller att auktoriserade reparatörer inte behöver ha återförsäljning av nya bilar. Detta ska göra det möjligt för konsumenter att få lägre priser på service och reparationer, men standarden skall ändå hålla samma nivå som tidigare. Förhoppningen är även att öka konsumenternas alternativ när det gäller var reparationen på bilen ska genomföras och vilka reservdelar som ska användas. (EU-kommissionens förordning 1400/2002, förklarande broschyr, 2002)

4.8 Effekter av gruppundantagen

När tillverkarna skulle välja mellan selektiva eller exklusiva distributionssystem, vilket det nya gruppundantaget 1400/2002 tvingade dem till, valde alla tillverkare i Sverige att använda sig utav det selektiva systemet, förutom Suzuki som valde det exklusiva. (Norberg, S) I det distributionssystem som användes innan det nya gruppundantaget kom, hade det inte så stor betydelse om återförsäljarna inte följde de kvalitativa krav (standards) som fanns, eftersom det endast var marknaden inom återförsäljarens distrikt som då berördes. Men efter införandet av det nya gruppundantaget och övergången till det selektiva systemet har tillverkarna tydliggjort och fastställt kvalitativa krav som återförsäljarna är tvingade att följa. Många återförsäljare upplever att de kvalitativa kraven har blivit högre, i synnerhet hos de väletablerade tillverkarna. Men variationen i de kvalitativa kraven är stora mellan de olika tillverkarna. Till exempel har en väletablerad Europeisk tillverkare högre kvalitativa krav än vad en nyetablerad Asiatisk tillverkare har. Det har inte medfört några större förändringar för de återförsäljare som redan tidigare följde de kvalitativa kraven. Men för de återförsäljare som

inte gjorde det, har det inneburit en stor förändring och därmed en stor kostnad.

Återförsäljarna i Sverige har kritiserat att tillverkarna i stort sett fritt kan bestämma standarden på de kvalitativa kraven. Tillverkarna införde samma system i Sverige som de använder i t.ex. Tyskland och Holland. Men de systemen är inte anpassade efter den svenska marknaden, då Sverige är ett litet land, med andra förhållanden, t.ex. långa avstånd och låg befolkningstäthet, än vad många andra större länder i Europa har. Dock har generalagenterna i Sverige en bättre förståelse för detta, men har svårt att få tillverkarnas sympati för detta.

Konsekvensen av de alltför kostsamma standarderna, var att vissa tillverkares återförsäljare fick sämre ekonomi än vad återförsäljare som hade lägre krav på sig från sina tillverkare fick. Många tillverkare har dock insett detta och har idag lägre och mindre kostsamma krav än vad de hade när det nya gruppundantaget infördes. De återförsäljare som anpassade sig till de standarder som först infördes lade därmed ut onödiga utgifter.

Om det är de höga kvalitativa kraven i gruppundantaget 1400/2002 som gjort att antalet bilåterförsäljare har minskat från 1802 år 1999, till 984 år 2007, är det svårt att svara på. (MRF, 2007) Men det man vet är att antalet återförsäljare har minskat på grund av införandet av det nya gruppundantaget i och med att det då blev tillåtet med företagsfusioner och uppköp av andra återförsäljare. Antalet återförsäljare kommer att fortsätta att minska eftersom trenden går mot att större återförsäljare köper upp andra återförsäljare. Exempel på detta är Bilja som blir större för varje år, då de köper upp redan befintliga återförsäljare i Norden. Även Holmgrens bil med huvudsäte i Jönköping är ett exempel på ett företag som växer genom uppköp, de har växt så att de nu finns på 9 orter i småland. En annan orsak till att det skett så många företags fusioner de senaste åren är att de höga standarderna som tillverkarna ställer på återförsäljarna kostar en hel del att uppfylla och det är då en del mindre återförsäljare som inte klarar denna kostnad ensamma och blir i stort sett tvingade till uppköp för att inte gå i konkurs.

Även alla de synergieffekter som uppstår vid företagsfusioner, är en stor anledning till fusionerna. Exempel på dessa synergieffekter är att man kan ha gemensam ekonomi, marknadsföring och kampanjer samt att det är lättare att sätta press på generalagenten om man är större.

Det har inte många återförsäljare som har utnyttjat lokaliseringsklausulen, som trädde i kraft den 1 oktober 2005, genom att göra nyetableringar utanför sitt närområde. Det beror antagligen på att Sverige är glesbefolkat och att det därmed inte är speciellt attraktivt att göra det, sett ur en ekonomisk synvinkel. Sker det så gör det antagligen det i så fall i de större städerna, som Stockholm, Göteborg och Malmö. Tomas Ulander på MRF har dock läst en undersökning som visar på att det finns ett visst intresse bilåterförsäljare att göra nyetableringar utanför sitt eget närområde. Ungefär 5 procent av återförsäljarna i Sverige funderar på att etablera sig utanför sitt närområde och ungefär 1 procent funderar på en etablering utomlands. De företag som kommer att kunna utnyttja den nya etableringsfriheten är de stora återförsäljare som har ekonomiska resurser till att göra detta.

Ett scenario som antagligen kommer att ske, är att stora återförsäljarkedjor kommer att konkurrera ut mindre företag som befinner sig på mindre orter. De större återförsäljarkedjorna kommer antagligen däremot inte att starta upp någon ny verksamhet på dessa mindre orter, eftersom detta inte är speciellt lönsamma områden. Så konsumenterna på dessa mindre orter får istället köra till en större ort som ligger långt ifrån deras bostad då de ska göra sitt bilinköp, eftersom tillverkarna inte kan tvinga en återförsäljare att etablera sig på en viss ort. Enligt Stig Norberg lever många återförsäljare kvar i det gamla mönstret och att det kan vara en av anledningarna till att återförsäljare inte utnyttjar de nya möjligheter som har infunnits sig i och med det nya gruppundantaget. Så som t.ex. möjligheten att sälja och marknadsföra sig utanför sitt distrikt, samt att etablera sig utanför sitt distrikt.

Rent juridiskt har återförsäljarna stärkt sin position gentemot tillverkarna, i och med det nya gruppundantaget. Vilket säger att en tillverkare skriftligen måste uppge en saklig grund för att kunna säga upp kontraktet med återförsäljaren. Vilket inte krävdes tidigare, då tillverkaren inte behövde förlänga kontraktet med återförsäljaren om de inte ville detta, utan att behöva uppge något sakligt skäl. Redan i gruppundantaget 1475/95 stod det att det var tillåtet för återförsäljarna att ägna sig åt flermärkesförsäljning, men tyckte inte tillverkaren om detta kunde han hota med att säga upp kontraktet. Det går inte nu när det nya gruppundantaget skyddar de återförsäljare som vill ägna sig åt flermärkesförsäljning, att göra detta.

På MRF har man gjort bedömningen att den svenska marknaden antagligen är alldeles för liten för att den ska intressera utländska återförsäljare till att etablera någon verksamhet här. Även om en återförsäljare från ett lågprisland skulle välja att etablera sin verksamhet i t.ex. Sverige, finns risken att tillverkaren skulle agera genom att göra en prishöjning på bilarna till

denna kund. Eftersom de annars skulle förlora försäljningen av bilar till de redan etablerade återförsäljare i detta område som redan säljer detta märke. Då tillverkaren tar ut ett lägre pris för de bilar de säljer till återförsäljare i ett lågprisland, skulle de utan detta motdrag göra en ekonomisk förlust.

(Otterbeck,T, 2006)

Hösten 2005 gjorde MRF en enkätundersökning, som handlade om hur bilåterförsäljarna ser på flermärkesförsäljning, där bilåterförsäljarna och generalagenterna var respondenter. Denna undersökning hade en hög svarsfrekvens och kan därför anses tillförlitlig. Denna undersökning visade på att ca 50 % av bilåterförsäljarna i Sverige ägnar sig åt eller funderar på att ta upp fler märken i sitt sortiment. De mest positiva till flermärkesförsäljning var Saab återförsäljarna, där 75% var positiva till detta. Opel, Ford och Chevrolet återförsäljarna låg alla runt 70 %. Hos Toyota och Alfa Romeo var endast 30 % av återförsäljarna intresserade. De som var minst positiva till flermärkesförsäljning var Honda, där siffran låg på ca 15%. Värt att notera av dessa svar är att återförsäljare av bilar som kommer från en koncern som har fler bilmärken är mer positiva till flermärkesförsäljning, än vad återförsäljare av bilar som kommer från en koncern med endast ett bilmärke är. En anledning till att återförsäljare väljer eller inte väljer att lägga till fler märken i sitt sortiment, är att det är en stor investering att göra detta, eftersom det finns standarder som måste uppfyllas. Enligt Stig Norberg, är det en investeringskostnad på ca 100 miljoner att ta in ett nytt bilmärke i sitt sortiment.

Asiatiska biltillverkare har utnyttjat det nya gruppundantagets möjligheter till flermärkesförsäljning. De tar sig in i det redan befintliga distributionsnätet och öppnar inte upp egna försäljningsställen. De använder sig utav en aggressiv marknadsföring och erbjuder återförsäljarna bra villkor med låga kvalitativa krav. (Ulander, T, 2007)

4.9 Parallellhandel

Ett av EU:s syften med gruppundantaget var att underlätta för handeln mellan EU:s medlemsländer. Rent krasst så innebär parallellhandeln för återförsäljarna att om bara de har ett bilmärke inom sitt bilsortiment så har de fritt fram att etablera det varsomhelst inom hela EU. Som en respondent i vår intervju sade, säljer du t ex BMW i Köpenhamn har du full rätt att fritt fram etablera verksamhet i Sverige eller något annat EU-land om du så vill. Det finns

av denna anledning en etableringsfrihet som möjliggör för återförsäljare att etablera sig vart de vill inom EU.

Enligt Tomas Otterbeck, så hade EU för avsikt att gruppundantagen troligtvis skulle leda till att återförsäljare från ett lågprisland skulle etablera sig i ett högprisland. Därigenom skulle prisnivåerna även där sänkas. Så kommer det inte att bli eftersom investeringskostnaderna är så pass höga som de är och biltillverkaren skulle också snabbt höja priset i lågprislandet och därmed göra investeringen olönsam, menar han. Ett exempel är Sverige där tillverkaren har höjt priset på de bilmodeller som vidareexporterats utomlands.

Ett annat sätt för EU, genom lagar och regleringar, att påverka prisnivån på marknaden var att underlätta för konsumenten att köpa bil i annat EU-land. Ingen av dessa förändringar har för svenskt vidkommande haft någon nämnvärd betydelse då vi har relativt låga nybilspriser och det sedan lång tid varit lätt att köpa bil i Sverige för EU-medborgare.(Tomas Ulander)

Vi har sedan många år en betydande direktimport av begagnade bilar från främst Tyskland men också en del nya bilar från främst Danmark. En stor del av importen av begagnade bilar sker inte på för den seriösa handeln konkurrensneutrala villkor. Denna handel är fortfarande förknippad med ekonomisk brottslighet i form av momsfusks, skruvade mätare och bristfälligt reparerade bilar. (Tomas Ulander)

2006 importerades drygt 36000 bilar varav knappt 5000 var mindre än 3 år gamla. (www.bilsweden.se). Vad som händer nu är att priserna utjämnas, med de tyska priserna som riktmärke, vilket för de flesta länder inklusive Sverige kommer att leda till höjda bilpriser.(Tomas Ulander).

5. Empiri

Detta kapitel kommer att ge en bakgrundsbeskrivning till bilbranschen i form av tillverkare och återförsäljare. Vi kommer här även att redogöra för vad tillverkare, återförsäljare och konsument har för förhandlingsstyrka, samt vilka hot det finns på marknaden i form av substitut produkter och potentiella konkurrenter. Här analyserar vi även vilka som är vinnarna och förlorarna efter införandet av de nya gruppundantagen.

5.1 Nya bilar

Försäljningen av nya personbilar i Sverige, uppgick år 2006, till 282 766 bilar, vilket motsvarar en summa på ca 41 miljarder kronor. Av dessa var knappt hälften tjänstebilar. Sveriges två stora biltillverkare, SAAB och Volvo, står för cirka två tredjedelar av tjänstebilmarknaden. (Tomas Ulander) På den svenska marknaden av nybilsförsäljning år 2006 stod Volvo för 20 %, SAAB 9 %, Volkswagen 9 %, Toyota 8 %, Ford 6 % och Peugeot 6 %. (www.bilsweden.se)

5.2 Eftermarknaden

Eftermarknaden består huvudsakligen av begagnade bilar, service, reparationer och reservdelar. Det är på denna eftermarknad biltillverkarna och återförsäljarna tjänar de mesta pengarna. Man kan som bilägare inte skjuta upp en service eller reparation, men det kan man göra med ett köp av en ny bil.

Konsumenters köp av ny bil har ett väldigt tydligt samband med konjunktursvängningar. Konsumenter köper oftare nya bilar vid högkonjunkturer, men behåller hellre sin gamla bil och reparerar den vid en lågkonjunktur. Om man räknar ut vad det kostar att serva och

reparera en bil under en 15-års-period, kommer den summa att bli ungefär lika stor som den summa som det kostade att köpa bilen som ny. (Mekonomen, Årsredovisning 2004)

5.3 Tillverkare

Biltillverkarna Volvo och SAAB är två stora industriföretag i Sverige. Personbilsdivisionen har i dessa två företag blivit uppköpta, Volvo Personvagnar av Ford och SAAB-Scania av General Motors. Allt fler företag inom bilindustrin har under de senaste decennierna präglats av företagsfusioner. Dessa fusioner har uppstått pga. att bilindustrin är en industri som tillverkar kapitalkrävande produkter som säljs i stora volymer på en global marknad. Det stora kapital som krävs för att företag ska ta sig in och kunna stanna kvar på marknaden, bör förräntas annars är det risk för att företaget blir uppköpt.

De företag som idag dominerar personbilsmarknaden i Sverige, pga att i de flesta fall uppstått fusioner, är i storleksordning baserat på marknadsandelar från 2006:

- Volvo Personbilar Sverige (Volvo, Renault, Land-Rover, Jaguar) 24,04%
- Svenska Volkswagen, (Volkswagen,Audi, Skoda, Benteley, Lamborghini, Porsche, Seat) 18,56%
- GM Norden– (SAAB, Opel, Chevrolet, Daewoo) 13,64%
- Toyota Sweden, (Toyota, Lexus) 8,31%
- Ford Motor (Ford) 6,01%
- KW-Bruun Autoimport (Peugeot) 5,83%
- BMW Group Sverige (BMW, Mini, Rolls-Royce) 4,16%
- Daimler Chrystler Sverige (Mercedes, Chrystler, Jeep, Dodge, Smart) 3,58%

(*Volvo Personbilar och Ford Motor ingår båda i Ford Motor Company här är de dock uppdelade som två seperata klasser.)

5.4 Återförsäljare

5.4.1 Bilia

Den stora återförsäljarkedjan Bilia köpte under 2003 upp konkurrenten Eneqvist Bil AB i Stockholm och har därmed utnyttjat de nya gruppundantagens förutsättningar ur det strategiska synsättet. Volvo är oroliga över detta förvärv eftersom Bilia därmed tar bort en stor konkurrent från marknaden och därmed stärker sin redan dominerande ställning ytterligare. Om Bilia sväljer Eneqvist försvinner all konkurrens i Stockholm. Enda undantaget är Sydupplandsbil i Uppsala Väsby, tre mil norr om Stockholm. Peter Hansson VD på Volvo säger att Bilia ”uppnår praktiskt taget hegemoni – marknadsandelen blir cirka 90 procent – i Storstockholmsområdet vad avser auktoriserade verkstadsresurser”. Volvo anser att detta skulle få uppenbart negativa följder, för såväl Volvo som för kunderna. Volvo menar vidare att de får svårt att behandla alla sina återförsäljare lika om Bilia växer sig alltför starkt och därigenom kan diktera sina egna villkor. (DN 2004-03-26)

Det senaste förvärv som Bilia har gjort, är uppköpet av Hans Persson-koncernen, vilka är en av Sveriges största återförsäljare av Volvo, Ford och Renault. (DN 2007-01-15)

Bilia som tidigare endast har sålt Volvo har i Stockholm även börjat sälja Kia. Efter detta har Volvo skaffat sig nya återförsäljare och därmed bräddat sitt återförsäljarnät i Stockholm och Göteborg där Bilia tidigare dominerat helt. Om Bilias val av flermärkesförsäljning var den riktiga anledningen till Volvos ändrade strategi går att diskutera. Bilias vd Jan Pettersson kan inte utesluta den orsaken. Jan Pettersson nämner dock i artikeln att Volvo och Bilia inte har kommit överens om vilka volymer som varit rimliga. (Lövgren, DI, 2005)

← Formaterat: Radavstånd:
1,5 rader

5.4.2 Bilcentrum i Kristianstad

Företaget Bilcentrum startade ursprungligen 1959, som återförsäljare för Volkswagen i Skåne. Året därpå stod två nya anläggningar färdiga i Hässleholm och Kristianstad. Audi tillkom i produktprogrammet 1976 och Skoda 1995. Under åren 2002 till 2004 har anläggningarna byggts om och moderniserats för över 45 miljoner kronor. Med 48 anställda räknar Bilcentrum att på årsbasis sälja över 2200 bilar och fakturera 320 miljoner. (www.bilcentrumgruppen.se)

År 2005 kom det en ny person med i bilden. Nämligen Stig Norberg som köpte upp 50 % av aktierna i bolaget och därmed också blev ny verkställande direktör på Bilcentrum i Kristianstad. År 2005 gjorde det en vinst på ca 870 000 kr (32 000 kr). (www.affarsdata.se)

Företaget håller på att expandera och har precis köpt upp Hässleholms Bilcentrum AB och dessa går därmed över till ett gemensamt bolag. Företaget kommer nu istället att ha en personal på ca 67 anställda, en omsättning på ca 425 miljoner och en försäljning på över 3000 bilar om året. I samband med samgåendet vill även moderbolaget byta namn till Bilcentrumgruppen i Sverige AB. Uppköpet av Hässleholms bilcentrum AB kommer inte att innebära några bilmärkesförändringar utan företaget kommer i framtiden, även inrikta sig på de märken de innehar för att skapa ett förtroende hos generalagenten och bli extra duktiga på just de märkena (Kristianstadsbladet 2007-05-08).

5.4.3 Bilcity i Kristianstad AB

Bilcity är ett skånskt bilföretag som har sålt bilar sedan 1940-talet, men då gick man under namnet MotorAmi Kristianstad.

1999 byggde Bilcity en ny stor fullserviceanläggning på Härlövs Handelsområde i Kristianstad. Nybilsförsäljningen de erbjuder består av bilmärkena; Saab, Opel, Opel Transport, Chevrolet och Chevrolet GM US. Alla dessa bilmärken ingår i GM-koncernen.

Den 1 november 2005 förvärvade de Toyota Center i Kristianstad, vilka har byggt sina lokaler och tog in bilmärket KIA i sitt sortiment vid årsskiftet 2005/2006.

2006 öppnade Bilcity upp en nybyggd anläggning i Kristianstad, bredvid sin redan befintliga anläggning. I denna anläggning säljs det begagnade bilar och Opel Last Transportbilar. Investeringen för detta bygge innebar en kostnad på 9,1 Mkr.

(www.blocket.se/bilcityikristianstad)

Bilcity har efter förvärvet av Toyota Center 49 anställda. Omsättningen i Bilcity exklusive före detta Toyota uppgick bokslutsåret 2005 till 151 075 000 kr (138 692 000 kr). Årets resultat under samma period uppgick till 3 367 000 kr (2 547 000 kr). (www.affarsdata.se)

5.4.4 Holmgrens bil AB

Firman grundades 1960 av Sonny Holmgren, idag är det sonen Benny den som driver verksamheten. Företaget finns idag på 9 orter runt om i Småland: Alvesta, Gislaved, Jönköping, Nässjö, Vetlanda, Vimmerby, Värnamo, Västervik och Växjö. De representerar 9 nybilmärken i form av: Cadillac, Corvette, Chevrolet, Hyundai, Lexus, Opel, Peugeot, Saab och Toyota. Holmgrens bil har idag ca 1000 begagnade bilar i lager och de påpekar på deras hemsida att det inte finns någon annan bilåterförsäljare i Sverige där man hittar fler begagnade bilar på ett och samma ställe än på deras anläggning i Jönköping och det är ca 400st.

Under 2006 omsatte de ca 1,6 miljarder och de beräknar att omsätta strax under 2 miljarder år 2007. Bokslutsåret 2005 visade ett resultat på + 22 516 000 kr.

Företaget har 400 anställda och säljer på årsbasis ca 12000 nya och begagnade bilar. I Jönköping säljer vi idag varannan bil som säljs via den auktoriserade bilhandeln. Förutom försäljning och service bistår företaget också med egna skade- och däckverkstäder. Även en hyrbilsverksamhet bedriver det i egen regi. Dessutom bedriver de sedan många år tillbaka sitt eget finansbolag Holmgrens Autofinans där de erbjuder alternativa betalningssätt till kunden.

Nyårsdagen 2006 var en stor milstolpe i bilföretagets historia. Då öppnade de, under stor uppmärksamhet, Skandinaviens första bilvaruhus enligt dem själva, med nio varumärken och 400 begagnade bilar under ett och samma tak. I år (2007) stärks Holmgrens som familjeföretag. Sonnys dotter och Bennys syster, Yvonne Holmgren-Hjelm, går in som delägare i bolaget. Yvonne har tidigare, i många år, jobbat som säljare men varit borta i sex år då hon varit mammaledig och utbildat sig till civilekonom. Nu är även hon tillbaka i Sveriges ”största” Bilvaruhus. (www.holmgrensbil.se)

5.5 Analys med femkraftmodellen

5.5.1 Konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter inom branschen.

Konkurrenssituationen på marknaden för återförsäljarna har ökat sedan de nya gruppundantagen kom. Det blev nu ännu lättare för återförsäljarna att ägna sig åt flermärkesförsäljning och det var heller inte längre möjligt för tillverkarna att förbjuda parallellhandel då de allra flesta tillverkarna valt att använda sig utav det selektiva systemet. En respondent vi intervjuade sade som så, att för deras del var det kanon. ”Jag tycker det är bra! Man kan inte längre sitta på häcken och vänta på att affärerna ska rulla på som de alltid har gjort. Nu måste man istället vara aktiv, marknadsföra sig, visa att man vill någonting. Den trygghet man hade som återförsäljare förr är i och för sig borta, men nu kommer det istället in hungriga affärsmän som ser på branschen med lite andra ögon, som jag tror är bra för branschen i sin helhet”, menade han på. Det som dock kan ses och analyseras fram av den mindre bilhandlaren/återförsäljaren är att denne antagligen får det tufft på marknaden. Trenden går starkt mot fusioner och uppköp av de mindre återförsäljarna. Detta på grund av att bilåterförsäljarna har etableringsrätt vart de vill inom hela EU och fritt får ta in vilka bilmärken de vill i sitt sortiment.

Bilia som är den absolut största bilåterförsäljaren vi intervjuat har starkt tagit tillvara på fördelarna och expanderar starkt både i Sverige men också i övriga Norden. Ett av de senaste stora uppköpen var uppköpet av Hans Persson-koncernen, (DN 2007-01-15) som var en av Sveriges största återförsäljare av Volvo, Ford och Renault. Även Bilcentrum i Kristianstad håller på att expandera. Den 8e maj publicerades det offentligt att uppköpet av Hässleholms Bilcentrum AB blev klart. De skapar nu en bilhandel med ca 67 anställda och en omsättning på ca 425 miljoner kr/år. Moderbolaget ansöker nu också om namnbyte till Bilcentrumgruppen i Sverige AB (Kristianstadbladet 2007-05-08). Fördelarna som Stig Norberg, Vd:n i Kristianstad, radar upp är flera. Han räknar med synergieffekter och fortsätter, ”Vi kan ha gemensam ekonomi för de båda bolagen. Blir man större är det också lättare att sätta press på generalagenten. Både marknadsföring och kampanjer kan samköras och trots detta kommer vi fortsätta att behålla den lokala prägen”. Sammanfattningsvis kan man säga att konkurrensintensiteten har ökat bland återförsäljarna, eller rättare sagt den har blivit delvis både hårdare och tuffare där det tillslut är den store och starke som överlever. Dock ska tilläggas att branschen för återförsäljarna fortfarande är selektiv och därmed har

biltillverkarna/generalagenterna fortfarande makten att bestämma vilka som ska få sälja deras bilmärke och inte.

5.5.2 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Med tanke på att bilbranschen domineras av ett fåtal tillverkare som säljer till en stor mängd olika återförsäljare, gynnar detta självklart tillverkarna eftersom de inte är utbytbara på samma sätt som återförsäljarna. Dock har de nya gruppundantagen gjort att det inte längre är lika lätt för tillverkaren att byta ut en återförsäljare utan skriftliga förklarliga själ. Även det att systemet fortfarande är selektivt på bilförsäljningssidan ger makt åt biltillverkaren, och skulle inte återförsäljarna vara nöjda med villkoren i avtalet är generalagenten snabbt framme och påpekar hur situationen ser ut (Björn Forsell). Enligt Fredrik Johansson, försäljningschef på Bilia så är dock det selektiva systemet på väg att försvinna. År 2010 är det beräknat att det endast ska vara kvalitativa avtal på nybilsförsäljningen som det redan nu är på verkstadsdelen dvs. att generalagenten aldrig kan neka en återförsäljare, bara de uppfyller de givna kraven och kriterierna dvs. standarderna som generalagenterna har. Detta kommer antagligen även bidra till att avtalen blir kvantitativa, dvs. volymbaserade. Som det är idag har återförsäljarna inte avsevärda bättre avtal på bilarna beroende om de är en stor eller liten återförsäljare. (Volymbaserade bonusar ej medräknat) Dock tror Fredrik att även avtalen kommer bli volymbaserade när de nya kvalitativa kraven börjar gälla.

Dock har de nya gruppundantagen till viss del öppnat upp för återförsäljarna dels genom att parallell handel är något som är fullt tillåtet och även flermärkesförsäljning är något som de helt fritt kan ägna sig åt. Leverantörernas svar på att detta har blivit att de kvalitativa kraven har stärkts avsevärt. Med tanke på dessa höga standarder som generalagenterna har så är det ofta en enorm kostnad att ta in ett nytt bilmärke i sitt sortiment. Vi pratar på en kostnad på ca 100 miljoner kr, med nya försäljningslokaler, demobilar, utbilda personal, affärssystem byte osv.(Stig Norberg).

5.5.3 Kundernas förhandlingsstyrka

Återförsäljarnas kunder, den slutgiltige konsumenten är bilköparen. Med tanke på att bilbranschen är en lågmarginalbransch så har inte kunden så mycket att säga till om då priset redan är hårt pressat hos biltillverkaren. Många tror att du får mer rabatt vid köp av en nybil om du inte har någon begagnad bil i inbyte. Detta rykte dementerar dock Stig som säger det att det är först här en bra affär kan göras, som gynnar båda parter.

Sen är det privata segmentet av försäljningen bara en ringa del av återförsäljarnas totala försäljning. Där har företagssegmentet en större påverkan pga. att de handlar i betydligt större volymer och därmed kan ställa högre krav till mer rabatterade priser på bilarna. Är det stora företag som ska göra inköp av tjänstebilar kan dessa direkt gå till generalagenten och sluta ett ramavtal, att de ska få en viss procent i rabatt på varje bil. Efter att ramavtalet är godkänt av parterna vänder sen sig företaget med avtalet till återförsäljaren. Detta är dock endast större företag, mindre företag får gå direkt till återförsäljaren, utan något avtalat ramavtal med någon generalagent. (Otterbeck, T 2006)

Sen är det som en respondent poängterade i intervjun. ”Ett bilköp är alltid en förhandling, mellan oss som återförsäljare och kunden. Det är upp till våra säljare att försöka sluta så pass bra avtal som möjligt ur vår synvinkel, men självklart är det så att vi vill behålla en god relation till kunden. Som kund har vi som mål att denne aldrig ska känna sig missnöjd med sitt köp hos oss.”

Om man ser det ur en annan synvinkel och ser det som att återförsäljarna är kunder till tillverkarna så har dessa inte heller så enormt stor förhandlingsstyrka gentemot generalagenten/biltillverkaren, än så länge. Men om det blir så att även bilförsäljningen blir kvalitativ och avtalen volymbaserade så kommer det givetvis bli så att de större bilåterförsäljarna antagligen får ännu större inflytande och större förhandlingsstyrka gentemot tillverkaren. När vi har ställt frågan så har det hela tiden dementerats att de större återförsäljarna har större makt, kan sluta bättre avtal osv. än vad de mindre återförsäljarna kan göra. Dock så säger en av våra respondenter att så givetvis är fallet, och att om man är större och säljer fler bilar osv. Så är det mycket lättare att sätta större press på generalagenten, få större utbud av demobilar m.m. Allt inom bilbranschen är en förhandlingsfråga, avslutar han.

5.5.4 Hot från substitut produkter

En bils substitut produkt kan hänföras till andra transportsätt som tåg, cykel, buss etc. När man analyserar återförsäljarmarknaden bör man räkna in priset som en viktig faktor till om folk väljer att ta sig fram med bil eller med andra typer av transportsätt. Idag är ett bilköp och alla omkostnader i form av drivmedel, service, reparationer m.m. ingen billig investering. Lägg där till det uppmärksammade miljötänkandet, där allt fler blir medvetna och har uppmärksammat de miljöhot som hotar vår jord. Många ställer sig nog den frågan vad vi som privatpersoner kan göra och hur företag kan profilera sig som för att förhindra den globala uppvärmningen för att ta ett exempel. Här tror vi det är en grupp som kan falla bort från den s.k. potentiella skaran av nya bilköpare och även det att bilen idag faktiskt är en dyr historia, så alla har helt enkelt inte råd med ett bilköp och alla kostnader därtill utan väljer andra transportsätt, som att ta cykeln eller att åka kommunalt.

5.5.5 Hot från potentiella konkurrenters inbrytning på marknaden

När de nya gruppundantagen infördes så blev det möjligt för nya aktörer att etablera försäljning på distrikt som förr var förbjudna att sälja på pga de exklusiva systemen upphörde. Dock så krävs det idag ett enormt stort startkapital om du ska starta upp som ny återförsäljare pga att kraven och standarden är så pass höga som den är (Stig Norberg). Även det att bilbranschen är en lågmarginalsbransch som kännetecknas av stordriftfördelar där de större tillverkarna och återförsäljarna tar över mer och mer. Bidrar till att mindre nystartade återförsäljare får svårare att hävda sig på en marknad som denna. Det som återförsäljarna istället måste tänka på är deras redan befintliga konkurrenter och se hur de agerar strategiskt sätt. Förändringarna på bilmarknaden och den alltmer dynamiska bransch som det har blivit har inneburit nya förutsättningarna har inneburit att fler möjligheter har öppnats och man sitter inte längre säker bara för du har försäljning i ett visst distrikt el är försäljare av ett speciellt märke.

5.6 SWOT- analys

SWOT- analysen är ett strategiskt verktyg inom strategic management som används vid strategisk ledning och utformande av strategier. Med hjälp av modellen kan man analysera ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. De inre eller interna faktorerna är styrkorna och svagheterna som man analyserar fram medan höjligheter och hot är de yttre/externa faktorerna som finns på marknaden. En analys på de yttre faktorerna kan också göras med en PESTEL-modellen. Dvs. på politiska, ekonomiska, sociala, tekniska, etiska och lagliga förutsättningarna.

Vi kommer dock även här att analysera återförsäljarbranschen i sin helhet och analysera utifrån vad gruppundantagen har inneburit för dem.

<p style="text-align: center;">Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none">* En del nya affärsmän har tillkommit till återförsäljarföretagen som ser på branschen med lite andra ögon.* De större återförsäljarna får större makt gentemot tillverkaren* Fusioner och sammanslagningar bidrar till synergieffekter för återförsäljarna	<p style="text-align: center;">Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none">* Kanske att de nya förmågor som kommer in i branschen inte har den fulla kunskap som kanske krävs alla gånger.* Kraven de sk standardsen i avtalen har höjts avsevärt vilket hotar de återförsäljare som inte är fullt så starka ekonomiskt sett.* En svaghet kan vara om återförsäljaren har brist inom marknadsföring och brist på kunskap inom strategic management området.
<p style="text-align: center;">Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none">* Möjligheter att expandera sin verksamhet antingen i form av att ta in nya bilmärken eller att starta upp försäljning på någon annan ort.* Gruppundantagen har inneburit helt nya förutsättningar för återförsäljarna där strategiskt tänkande visat sig bli en allt viktigare faktor för företagets fortsatta existens.* Sätta större press på generalagenterna när de blir större och säljer fler bilar.	<p style="text-align: center;">Hot</p> <ul style="list-style-type: none">* Hot finns att mindre återförsäljare blir utkonkurrerade av de större.* Återförsäljarna kan inte längre känna sig "trygga" i sitt område utan risk finns att andra återförsäljare startar upp försäljning i samma distrikt.

Fig.4 Modellen är inspirerad ur litteraturen "Exploring Corporate Strategy" Johnson, G mfl, (2006)

5.7 Analys; Vinnare och förlorare

5.7.1 Vinnare

Vi anser att det är de ”större” och kapitalstarkare återförsäljarna som är vinnarna efter införandet av gruppundantagen. Gruppundantagen har inneburit att återförsäljarna har möjlighet att ta in vilka bilmärken de vill i sitt sortiment. De måste dock uppfylla de krav och standarder som de olika bilmärkena kräver. Gruppundantagen har också medfört att de tidigare exklusiva distrikten är upplösta och att det därmed är tillåtet med nyetablering, försäljning och marknadsföring inom hela EU. Dessa nya förutsättningar för återförsäljarna har bidragit till att fusioner och sammanslagningar blivit möjliga att genomföra, vilket inneburit att dessa större återförsäljare i sin tur kan pressa generalagenterna/tillverkarna till bättre avtal p.g.a att de köper bilar i större volymer. Detta har lett till att de större återförsäljningskedjorna köper upp de mindre fristående återförsäljarna, vilket i sin tur leder till att det blir färre men större återförsäljare på marknaden.

Även företag som har goda kunskaper inom ”Strategic-management” området har bättre förutsättningar att lyckas på den alltmer konkurrensutsatta marknaden. Några andra vinnare är nya biltillverkare, som inte fanns med i det tidigare distributionssystemet. Några som redan har utnyttjat det nya gruppundantagets möjligheter till flermärkesförsäljning, är Asiatiska biltillverkarna som tagit sig in i det redan befintliga distributionsnätet och därmed inte öppnat upp några egna försäljningsställen.

Av de intervjuer vi har genomfört, anser vi att de alla återförsäljarna är vinnare efter införandet av gruppundantagen. De har alla på ett eller annat sätt utnyttjat de nya förutsättningar som skapats för dem. Anntingen genom förvärv eller att man har tagit in ”nya” bilmärken i sitt sortiment.

5.7.2 Förlorare

Förlorarna är de mindre återförsäljare som varken har kapital eller viljan att expandera sin verksamhet, både vad det gäller nyetableringar på nya orter och införande av ”nya” bilmärken. Dessa mindre återförsäljare kan inte längre känna sig ”trygga” i sitt distrikt då det nu är fritt fram för konkurrenter att nyetablera sin verksamhet inom de tidigare uppdelade och skyddade distrikten. Även att standarderna har höjts avsevärt har gjort att de mindre återförsäljarna får det svårt att klara sig ekonomiskt, då de högre standarderna har inneburit större kostnader. Som vi tidigare nämnt är det viktigt att marknadsföra sig väl och att tänka strategiskt, då konkurrensen nu har ökat. Saknas dessa kompetenser på företaget blir det svårt att klara sig i ett allt mer hårdnande klimat.

Del III

Del III består av kapitel 6. I Kapitel 6 för vi sedan en slutdiskussion.

6. Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel för vi en slutdiskussion kring gruppundantagen och besvarar vad dessa har medfört för återförsäljarna. Vi har även besvarat de frågeställningar som vi diskuterar i vår problemfrågeställning, samt besvarat uppsatsens syfte.

Det har skett omfattande förändringar inom återförsäljarledet på bilmarknaden bl a i form av olika gruppundantag som har utarbetats och förändrats under åren. Det senaste gruppundantaget 1400/2002 började gälla den 1 oktober 2002 och tillät en övergångsperiod till den 30 september 2003. De två stora förändringar som gruppundantagen inneburit är både att flermärkesförsäljning blivit tillåten för återförsäljarna och att tillverkarna inte längre kan kombinera selektivitet och exklusivitet i distributionsavtalen. Nu är man tvungen att välja ett av systemen. Alla tillverkarna i Sverige har valt det selektiva distributionssystemet, förutom Suzuki som fortfarande har det exklusiva systemet kvar.

Uplösningen av de exklusiva distributionssystemen har inneburit att återförsäljarna inte längre är skyddade i sina monopolliknande distrikt, utan nu får alla återförsäljare aktivt marknadsföra sig och fritt sälja till konsumenter inom hela EU. Tidigare var det endast tillåtet att ägna sig åt flermärkesförsäljning om bilarna var tillverkade av en och samma koncern. Det nya gruppundantaget innebär att en och samma återförsäljare får sälja bilar tillverkade av flera olika koncerner. Effekterna av gruppundantagen har blivit att återförsäljarna blivit mer eller mindre tvungna att tänka om när det gäller sin affärsstrategi.

En utmärkt modell att tillämpa vid strategisk planering, både när det gäller den externa och interna analysen är SWOT-modellen. Här analyserar man företagets interna styrkor och svagheter, samt företagets externa förutsättningar som enligt modellen anges som möjligheter och hot. I vår analys har vi kommit fram till att återförsäljarnas största styrkor är att fusioner och sammanslagningar har lett till större återförsäljare som i sin tur kan sätta större press på generalagenten än vad de mindre kan göra. Svagheter är att kraven som biltillverkaren har i sin standard har höjts avsevärt och det har inneburit stora kostnader för återförsäljarna, vilket gjort att de mindre återförsäljarna fått det svårt att klara sig rent ekonomiskt. Dessa har lett till att de större återförsäljarna köpt upp de mindre, vilket i sin tur bildat grunden för återförsäljningskedjor. Återförsäljarna kan ta in fler märken i sitt sortiment och får även sälja

bilar inom hela EU. Eventuella hot som återförsäljarna kan känna är att de inte längre är skyddade i sitt distrikt, utan nu kan vilken återförsäljare som helst etablera verksamhet och ägna sig åt försäljning utanför sitt tidigare tilldelade distrikt.

En modell som är inriktad på det externa IO-synsättet, är Porters femkraftmodell. När det gäller konkurrensintensiteten har vi kommit fram till att återförsäljarantalet i Sverige minskat från 1802 år 1999 till 984 år 2007 (MRF, 2007). Leverantörernas förhandlingsstyrka har minskat en del, då återförsäljarna blivit större och därmed kan ställa högre krav på dem. Dock är det så att systemet fortfarande är selektivt så leverantörerna är fortfarande ”de som håller i taktipinnen”. Kundens (vem är kund här – återförsäljaren eller slutkunden?) förhandlingsstyrka är inte speciellt stor, då detta är en lågmarginalsbransch med redan hårt pressade marginaler hos återförsäljaren. Men vi ser det ändå som att konsumenterna är de stora vinnarna, då de nu kan åka till vilken bilhandlare de vill och jämföra pris, kvalitet, osv. på många olika bilmärken, under ett och samma tak.

Hoten för de mindre återförsäljarna är de större återförsäljningskedjorna som expanderar sin verksamhet genom att köpa upp redan befintliga återförsäljare. På så vis riskerar de mindre återförsäljarna att antingen bli utkonkurrerade eller uppköpta av dessa större återförsäljare, som har större förhandlingsstyrka gentemot tillverkaren.

I syftet ställde vi oss frågan ”varför bilåterförsäljare ägnar sig åt nybilsförsäljning när vinstmarginalen är så pass låg som 1-2 %”? Vi har kommit fram till att nybilsförsäljning är en del av återförsäljarnas totala intäkter. Den stora delen av företagets förtjänster ligger emellertid på eftermarknaden som består av service och reparationer av bilen som sålts. Det är vid nybilsförsäljningen som återförsäljaren skapar kontakt med konsumenten. Återförsäljaren försöker i detta skede knyta till sig konsumenten för den kommande eftermarknaden i form av service och reparationer. När konsumenten har haft sin bil i ca 15 år, har han/hon lagt ungefär lika mycket i reparationer och service som bilen kostade i inköp. Det är alltså här den stora delen av återförsäljarens förtjänstmöjligheter ligger. De flesta återförsäljare inbringar ca 90 % av sitt ekonomiska nettoresultat på eftermarknaden? (Björn Forsell, förbundsjurist MRF,)

Det nya gruppundantaget har öppnat upp nya möjligheter för asiatiska biltillverkare, som inte behöver öppna nya försäljningsställen, utan kan använda sig utav redan befintliga distributionsnät. De redan befintliga återförsäljarna erbjuds bra villkor med låga kvalitativa krav.

I våra intervjuer kom vi fram till att alla respondenter är nöjda med de lagar och regler som styr branschen, förutom en som poängterade att verkstadsdelen är kvalitativ medan distributionssystemet för nybilsförsäljning fortfarande är selektiv, men år 2010 skall även nybilsförsäljningen bli kvalitativ”. Respondenten påstår också att avtalen kommer bli volymbaserade och att generalagenterna antagligen har spelat ut sin roll.

Källförteckning

Avhandlingar och artiklar

Ahonen Ari (2004). *Strategiforskning och tankegrunden bakom bedömning av konkurrensen*,
Finska konkurrensverket

EU-kommissionen förordning 1475/95 (1995), Bryssel

EU-kommissionens förordning 1400/2002 (2002). Förklarande broschyr, Bryssel

EU-kommissionens förordning 1400/2002 (2002), Bryssel

EU-kommissionens utvärdering av förordning 1475/95 (2000), Bryssel

Europaparlamentet, förordning 123/85 (1995), Bryssel

Ferencz Csanad & Vaezi Mikael (2007). *Konkurrensdynamik- En analys av olika strategimodeller*, Magisteruppsats inom strategic management vid Lund universitet

Hammer Michael & Champy James (1993). *Reengineering the corporation - A Manifesto For Business Revolution*, New York

Lee S.F., Lo K.K., Leung R.F., Ko A.S.O. (2000). *Managerial Auditing Journal*;
Volume: 15 Issue: 8; Technical paper, Hongkong och Oxford Brookes

Norberg Sven (2004). *-Vilka konsekvenser kan man räkna med för konkurrensen?*, GD
Konkurrens, Sverige

Otterbeck Tomas (2006). *Förändringar på bilmarknaden - nya förutsättningar för konsumenter och återförsäljare*, Kandidatuppsats, Stockholms universitet, marknadsakademien

Litteratur

Bengtsson L & Skärvad P-H (2005). *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Johnson G, Scholes K & Whittington R (2006). *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall INC, USA

Mintzberg H (1979). *The Structuring Of Organizations*, Prentice-Hall INC, USA

Pehrsson A (1988). *Strategisk Planering*, Studentlitteratur Lund

Porter M (1998). *Competitive Strategy*, Simon & Schuster INC, USA

Svenning C (1997). *Metodboken*, Lorentzförlag, Malmö

Elektroniska källor

http://www.europarl.europa.eu/pv2/pv2?PRG=CALDOC&TPV=DEF&FILE=950407&TXTLST=1&POS=1&LASTCHAP=6&SDOCTA=13&Type_Doc=FIRST&LANGUE=SV

http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/distribution/explanatory_reg_1475_95_en.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52000DC0743:SV:HTML>

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sv/oj/2002/l_203/l_20320020801sv00300041.pdf

http://ec.europa.eu/comm/competition/car_sector/explanatory_brochure_sv.pdf

http://www.fordonskomponentgruppen.se/dokument/gruppundan_pres_sven_norberg.ppt#1

www.wikipedia.se

<http://www.corporatesolutionsinc.ca/lib-documents/Reengineering%20The%20Corporation.pdf>

www.blocket.se/bilcityikristianstad

www.affarsdata.se

<http://www.lykta.se/strategi.htm>

Muntliga källor

Forsell Björn, 2005, förbundsjurist MRF, sekundärintervju

Johansson Bernt, Begagnatansvarig, Holmgrens bil i Jönköping, telefonintervju, 2007-04-30

Johansson Fredrik, Marknadschef på Bilia i Malmö, telefonintervju, 2007-04-26

Norberg Stig, VD på Bilcentrum i Kristianstad, djupintervju, 2007-04-23

Ulander Tomas, Bilhandelsansvarig på MRF telefonintervju, 2007-05-03

Wendel Per, Försäljningschef på Bilcity i Kristianstad, djupintervju, 2007-04-16

Bilaga

Frågeformulär

1995 kom EU kommissionen med gruppundantagsförordningar 1475/95. (tillverkarna kunde inte längre förbjuda att återförsäljarna ägnade sig åt flermärkesförsäljning.)

- Vad innebar detta för ert företag (positivt/negativt)?
- Det sägs att förordningen inte hade de effekter som förväntades.
Tycker ni det med? El ni märkte av skillnader redan då? I så fall vilka skillnader märkte ni av?

2003 började det nya gruppundantaget gälla (pga. Förordningen 1475/95 inte hade de önskvärda effekterna).

- Märkte ni av detta? Vad innebar detta för ert företag (positivt/negativt)?
- Märkte ni av någon större skillnad när detta gruppundantag infördes gentemot när det förra kom?
- Fick gruppundantaget genomslag med en gång el har det successivt växt fram?
- Hur har dessa regler/lagar påverkat relationer/förhållande gentemot biltillverkarna.
- Avtal? Har de förändrats sedan gruppundantagen infördes? Hur ser era avtal (vintmarginal och marginalen) ut på nybilsförsäljningen och begagnade bilar? Kan de bli bättre? Vad ingår i avtalen?
- Har Bilcity växt de senaste 15 åren, om ja har ni fått bättre avtal pga det i så fall? Tror du att större bilåterförsäljare kan förhandla fram bättre avtal?
- Har ni lagt om eran strategi sedan gruppundantagen infördes?

- Flermärkesförsäljning? Innebar de nya regleringarna/förordningarna att detta blev lättare att ägna sig åt? På vilket sätt? Har något av gruppundantagen inneburit att ni har tagit in fler bilmärken i ert sortiment eller har ni planer på att göra det?
- Maktförhållande/frihet? Hur såg det ut innan? Har förhållandet ändrats och i så fall på vilket sätt?
- Hur ser lagar/regler ut idag? Behövs det fler regleringar el tycker ni att någon ska slopas?
- Hur pass integrerade med varandra anser du att ni är med billtillverkarna? Någon skillnad efter de olika lagändringarna/ förordningarna? (modellen)
- Vilka nyckelfaktorer spelar störst in på er relation gentemot tillverkaren? (t ex avtal, informationsutbyte, anpassning m.m.)
- Har ni något samarbete med något kreditinstitut eller sköter ni själva finansieringen? Hur stor del av er vinst ligger i så fall här procentuellt?

Eftermarknad

- Var ligger er största vinst/ vad tjänar ni mest på? Procentuellt?: *Nybilsförsäljning, *Försäljning av begagnade bilar, *Service, reparationer och reservdelar
- Vad har ni ungefär för vinstmarginal på begagnade bilar?
- Säljer ni alla begagnade bilar själv eller ni skickar vissa bilar vidare?