



LUNDS
UNIVERSITET

**Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan vid Lunds universitet**

**Kandidatuppsats
HT 2001**

PEUGEOT
- en studie av de svenska
återförsäljarnas handlingsutrymme
vad gäller marknadsföring



PEUGEOT

**Handledare
Professor Richard Sotto**

Författare
Karin Evertsdotter Andersson
Elinda C.V. Westerman
Marcus Enochsson

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	6
1.1 FÖRORD	6
1.2 PROBLEMDEFINITION	6
1.2.1 Syfte	6
1.2.2 Avgränsningar	6
1.2.3 Frågeställning	6
2 METOD	7
2.1 FORSKNINGSPROCESSEN	7
2.1.1 En förtydligande modell	7
2.2 ÖVERGRIPANDE UNDERSÖKNINGSMETOD	9
2.2.1 Den kvalitativa metoden	9
2.2.2 Vetenskapligt synsätt	10
2.2.3 Referensram	10
2.2.4 Perspektiv	10
2.3 DATAINSAMLING	10
2.3.1 Sekundärdata	10
2.3.2 Primärdata	11
2.3.2.1 Intervjuer	11
2.3.2.2 Utformning av frågeformuläret	12
2.3.2.3 Fanns det alternativa undersökningsmetoder?	12
2.4 KÄLLKRITIK	13
2.4.1 Källkritik för primärdata	13
2.4.1.1 Giltighet	13
2.4.1.2 Tillförlitlighet	13
3 FALLBESKRIVNING	14
3.1 PEUGEOT SA	14
3.1.1 Historia	14
3.1.2 Peugeot's organisation	14
3.2 PEUGEOT I SVERIGE	16
3.2.1 Historia	16
3.2.2 K.W. Bruun	16
3.2.3 Självständiga delar formar organisationen	17
3.2.4 Återförsäljarna	18
3.3 PRODUKTEN	19
3.4 FÖRSÄLJNINGEN	19
3.5 GRUPPUNDANTAGET	20
4 TEORI OCH EMPIRI I FYRA TEMAN – EN INLEDNING	21
4.1 INLEDANDE TEORITEMA: DISTRIBUTION	22
5 TEMA A: MARKNADSFÖRING	25
5.1 EMPIRIANALYS	25
5.1.1 Lokal marknadsföring i praktiken	25

5.1.1.1	Marknadsföringsmetoder	25
5.1.1.2	K.W. Bruuns annonsmallar & riktlinjer	26
5.1.1.3	IT – ett viktigt verktyg	26
5.1.1.4	Dokumentation	27
5.1.2	<i>Nationell marknadsföring i praktiken</i>	28
5.1.3	<i>Reflektioner om lokal marknadsföring</i>	28
5.1.3.1	Resultatmätning	28
5.1.3.2	Att hitta den optimala marknadsföringsmixen	29
5.1.3.3	Marknadsföringsaktiviteter	30
5.1.4	<i>Reflektioner om nationell marknadsföring</i>	31
5.2	TEORI	31
5.2.1	<i>Kundens önskemål som utgångspunkt</i>	32
5.2.2	<i>Kundrelationen</i>	32
5.2.3	<i>Informationsinsamling på lokal nivå</i>	33
6	TEMA B: KOORDINERING	34
6.1	EMPIRIANALYS	34
6.1.1	<i>K.W. Bruuns arbete för enhetlighet</i>	34
6.1.2	<i>Riktlinjer från K.W. Bruun</i>	35
6.2	TEORI	36
6.2.1	<i>Hur man minskar distansen mellan aktörerna</i>	36
6.2.2	<i>Bindningar</i>	37
6.2.3	<i>Samverkan</i>	37
7	TEMA C: SJÄLVSTÄNDIGHET	39
7.1	EMPIRIANALYS	39
7.1.1	<i>Privatägda självständiga företag</i>	39
7.1.2	<i>Samarbete mellan återförsäljare</i>	39
7.1.3	<i>Återförsäljarnas möjlighet att påverka</i>	40
7.1.4	<i>Svårighet att påverka</i>	40
7.2	TEORI	40
7.2.1	<i>Ägarskapets roll i relationen</i>	41
7.2.2	<i>Företagets position i nätverket</i>	41
7.2.3	<i>Möjlighet till påverkan</i>	42
7.2.4	<i>Mjuka organisationer</i>	43
8	TEMA D: GRUPPUNDANTAGET	45
8.1	EMPIRIANALYS	45
8.1.1	<i>Vilka hot finns enligt återförsäljarna?</i>	45
8.1.1.1	Är Internet ett hot?	45
8.1.1.2	Är varuhuset ett hot?	45
8.1.1.3	Är en separering av nybilshandeln och begagnathandeln ett hot?	46
8.1.1.4	Är direktimporten ett hot?	46
8.1.2	<i>Hur kommer K.W. Bruun att påverkas av att gruppundantaget tas bort?</i>	46
8.1.2.1	Får de mindre inflytande?	46
8.1.2.2	Hur befäster K.W. Bruun sin ställning som leverantör?	46
8.2	TEORI	47



8.2.1 Nationalekonomiska effekter	47
8.2.2 Förändring av roller på bilmarknaden	48

9 SLUTSATSER **50**

9.1 SLUTSATSER SOM BERÖR TEMAT MARKNADSFÖRING	50
9.1.1 LOKAL MARKNADSFÖRING	51
9.1.2 RESULTATMÄTNING OCH UPPFÖLJNING	53
9.2 SLUTSATSER SOM BERÖR TEMAT SJÄLVSTÄNDIGHET	53
9.2.1 ENTREPRENÖRSKAP	53
9.2.2 RESURSBRIST	52
9.3 SLUTSATSER SOM BERÖR TEMAT KOORDINERING	54
9.3.1 ANPASSNING AV ARBETSPROCESSERNA	54
9.3.2 STANDARDISERING	54
9.3.3 STANDARDISERING SKAPAR MERVÄRDE	55
9.3.4 RIKTLINJER	55
9.3.5 IMPORTÖREN HAR EN RÅDGIVANDE ROLL	56
9.4 SLUTSATSER SOM BERÖR TEMAT GRUPPUNDANTAGET 56 FEL! BOKMÄRKET ÄR INTE DEFINIERAT.	56
9.5 SLUTSATSER SOM BERÖR TEMAT SJÄLVSTÄNDIGHET	57
9.5.1 RELATIONEN	57
9.5.1.1 BEROENDE	57
9.5.1.2 SJÄLVSTÄNDIGHET	57
9.5.2 MÖJLIGHET ATT PÅVERKA	58
9.5.3 UPPFÖLJNING	58
9.5.4 VARJE ÅTERFÖRSÄLJARE ÄR EN DEL I PEUGEOTS "MJUKA" ORGANISATION	59
9.6 SLUTORD	60

KÄLLFÖRTECKNING **62**

BÖCKER	59
ARTIKLAR OCH WORKING PAPERS	60
HEMSIDOR	61
OPUBLICERADE KÄLLOR	61
INTERVJUER	61
ÖVRIGA VERBALA INFORMATIONSKÄLLOR	62



Sammanfattning

Uppsatsen ställer frågan om hur stort handlingsutrymme Peugeots återförsäljare har att anpassa sin marknadsföring.

Vi beskriver utförligt Peugeots organisation och position inom bilbranschen för att ge läsaren en god bakgrundsförståelse för de förutsättningar under vilka återförsäljarna verkar i Sverige. Därefter redovisas resultatet av den empiriska undersökningen vi genomfört, baserad på kvalitativa intervjuer med sex svenska Peugeotåterförsäljare. Empirianalysen och tillhörande relevant teori delas upp i fyra temakapitel. Därefter följer de slutsatser som vi kunnat dra av den samlade informationen.

Vi har genom vår undersökning påvisat att Peugeots återförsäljare har relativt stort handlingsutrymme när det gäller marknadsföringsaktiviteter, men att de överlag inte utnyttjar det fullt ut.

När det gäller de viktigaste faktorerna för varför de har relativt stort handlingsutrymme, är några av de viktigaste just att de är privatägda och självständiga, att de har haft framgång de senaste åren, vilket generellt medfört att inkomsterna ökat och de arbetar närmast kunden och får på så sätt ständigt uppdaterade kunskaper om dem.

När det däremot gäller varför återförsäljarna inte utnyttjar denna möjlighet fullt ut är några av de viktigaste faktorerna att samverkan med generalagenten gör att de i högre grad kan koncentrera sig på försäljningen, att resursbrist hindrar dem och att återförsäljarna har otillräckliga arbetsrutiner för uppföljning.



1 Introduktion

I detta kapitel ger vi en bakgrund till varför ämnet fångat vårt intresse. Vidare redovisar vi det syfte, de avgränsningar och de frågeställningar vi valt.

1.1 Förord

Vi har valt att göra en undersökning av Peugeots återförsäljarnät i Sverige. Det visade sig att återförsäljarna är självständiga, självägda företag men att de samarbetar med den svenska generalagenten, K.W. Bruun. Detta utgör grunden för vad vi kommer att behandla i uppsatsen.

Peugeot är en framgångsrik bilproducent som har ökat både sin försäljning och sina marknadsandelar under 2001 trots att den totala bilförsäljningen sjunkit. Även detta har fångat vår uppmärksamhet och bidrar till vårt intresse för det behandlade området.

Dessutom befinner sig den europeiska bilbranschen inför omfattande förändringar. I oktober 2002 kommer restriktionerna som hindrar återförsäljarna att anskaffa sina bilar från någon annan än generalagenten, att avskaffas. Troligen kommer avskaffandet av detta så kallade ”gruppundantag” att leda till stora förändringar och vi har frågat återförsäljarna hur de ser på saken.

1.2 Problemdefinition

1.2.1 Syfte

Syftet med vår undersökning är att förstå hur återförsäljarna upplever sin situation i förhållande till generalagenten, med marknadsföringen som belysande exempel. Återförsäljarna är en del av Peugeots svenska distributionsnät, och vi intresserar oss specifikt för hur stort handlingsutrymme de har utifrån denna förutsättning.

1.2.2 Avgränsningar

För att kunna genomföra denna undersökning inom de givna tidsramarna har vi tvingats genomföra vissa avgränsningar. Först och främst är vårt undersökningsobjekt Peugeots återförsäljarnät i Sverige, och vi behandlar inte generalagenten K.W. Bruun eller den franska producenten. Vi fokuserar på återförsäljarnas perspektiv och har valt ut och genomfört kvalitativa, personliga intervjuer med sex av dem.

1.2.3 Frågeställning

Vår huvudfråga i denna uppsats är:

- Hur stort handlingsutrymme har Peugeots återförsäljare att anpassa sin marknadsföring?

Dessutom kommer vi att beröra frågor som: Vilken möjlighet har Peugeots återförsäljare att påverka övrig marknadsföring och till vilken grad utnyttjar de denna möjlighet? Vi vet att återförsäljarna är privatägda, men är de egentligen självständiga eller beroende av generalagenten? Vilken roll spelar det omgivande nätverket vad gäller standardisering, resurser och arbetsprocesser?

2 Metod

Kapitlet beskriver hur vi gått tillväga för att genomföra uppsatsarbetet. Vi redogör för den undersökningsmetod vi valt för att besvara uppsatsens problemställning, vårt vetenskapliga synsätt samt hur vi gått tillväga vid datainsamling. I kapitlet behandlas också källkritik och undersökningens giltighet och tillförlitlighet.

2.1 Forskningsprocessen

Vi har valt att inleda detta kapitel med en modell som beskriver forskningsprocessen i allmänhet och applicera den på vår uppsats. Det gör vi för att få en övergripande bild av de olika stegen i ett uppsatsarbete. Därefter redovisar vi mer i detalj vår metod.

2.1.1 En förtydligande modell

I stora drag har vi följt den forskningsprocess som Backman sammanfattat i det så kallade "forskningshjulet" nedan. I det här avsnittet följer vi steg för steg cirkeln i modellen. Först ska vi dock nämna att forskningsprocessen bedrivs på två slags plan, ett empiriplan och ett begreppsplan (skiljs i modellen åt av den horisontella linjen). Backman menar att det måste finnas kontakt mellan de båda planen. På empiriplanet samlar vi information om verkligheten genom observationer. På begreppsplanet försöker vi förstå verkligheten genom att först utarbeta frågeställningar inför de kommande observationerna, och därigenom tolka de utförda observationerna.

Fig. 2.1 Forskningshjulet¹

¹ Backman, 1998, s. 25



Forskningshjulet startar med en fråga, ett ämne att undersöka. I vårt fall intresserar vi oss för hur verkligheten ser ut för Sveriges Peugeotåterförsäljare just vad gäller arbetsprocesser relaterade till marknadsföringen.

Nästa steg är att studera vad som tidigare finns skrivet om ämnet. Det gör vi av flera anledningar. Vi vill sätta oss in i situationen eller fenomenet som ska undersökas, och ta del av hur ämnet tidigare behandlats i litteraturen. Detta för att slutligen kunna formulera en forskningsbar frågeställning.

I forskningshjulet ovan finns "Hypotes" och "Problemformulering" upptaget som steg innan information samlas in (empiriplanet). En hypotes är ett preliminärt svar eller en välgrundad gissning på problemställningen, som styr vad man ska observera. Även om vi innan observationsfasen hade vissa aningar om hur återförsäljarnas situation ser ut så hade vi inte en tydlig hypotes som bestämt styrt upp våra observationer.

"Man får inte gripa en hypotes 'ur luften'; den måste ha ett stöd för att kunna formuleras i vanlig påståendeform"². Vår uppsats syfte är därmed **inte** att pröva en hypotes giltighet. Det hänger i sin tur ihop med det vetenskapliga synsätt, induktion, som vi arbetat utefter, det vill säga att studera empiriskt material och på så sätt finna mönster (se vidare 5.1.2). Därför finns inte punkten "Hypotes" upptagen när vi nedan applicerat modellen på vår uppsats.

Istället har vi använt oss av alternativet som modellen talar om, att arbeta med frågeställningar och låta verkligheten tala om hur det ser ut. Detta sätt används när forskningsfältet är obekant. Frågeställningen är "en rak fråga, som har föga eller inget stöd i tidigare kunskap"³. För vår del kan frågeställningen sammanfattas i så här: Hur stor handlingsfrihet har Peugeots återförsäljare att anpassa sin marknadsföring?

I observationsfasen väljs metoder som är relevanta för den formulerade frågeställningen och data samlas in. I vårt fall har vi valt en kvalitativ metod och samlat in information genom intervjuer. Den kvalitativa metoden är vårt instrument för att få en hanterlig bild av verkligheten.

För att få en överskådlig bild av datainsamlingen organiseras den och ges en "ändamålsenlig och tolkningsbar form"⁴. Denna fas kallas analys. I vår uppsats har vi valt att behandla fyra teman i var sitt kapitel, där empiri analyseras i ena delen av kapitlet och relevant teori för temat utgör andra delen av kapitlet. Detta för att ha ett bra underlag för tolkningen.

Nästa steg blir att tolka den analyserade informationen, det vill säga att dra slutsatser av undersökningens utfall. För att den ursprungliga frågeställningen ska kunna besvaras krävs att alla delar av forskningsarbetet varit adekvat. Backman menar dock att "även i de mest seriösa forskningssammanhang"⁵ kan missar inträffa. Vidare kan de data som samlats in tolkas helt olika beroende på vilket vetenskapsteoretiskt förhållningssätt och vilken referensram forskaren har. Vi har valt att kortfattat beskriva gruppmedlemmarnas referensram, vilket kan ge en förståelse för den tolkning vi presenterar.

² Backman, 1998, s 28

³ Ibid, s 28

⁴ Ibid, s 29

⁵ Ibid, s 30

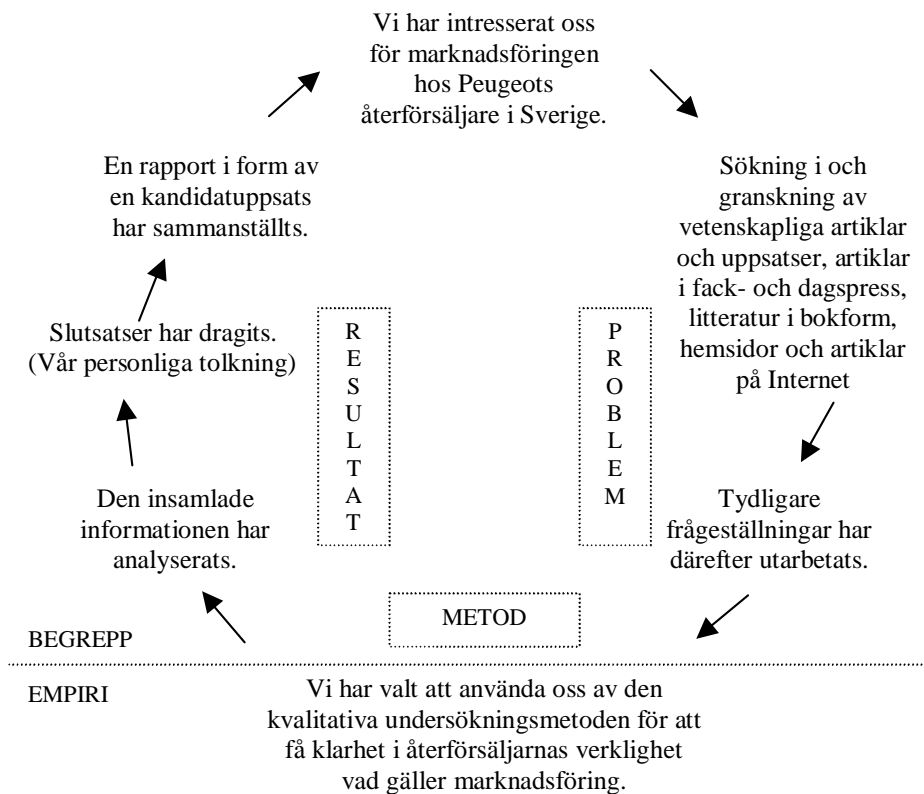


Fig. 2.2 Forskningshjulet⁶

Det sista steget utgörs av rapporteringen, i vårt fall en kandidatuppsats i företagsekonomi vid Lunds universitet. ”Man bidrar inte till ny kunskap genom att låta resultatet av arbetet bli liggande i skrivbordslåda”⁷, skriver Backman. I kandidatuppsatsen delar vi författare med oss till er läsare av vår undersökning och hur vi valt att tolka den information vi funnit.

2.2 Övergripande undersökningsmetod

2.2.1 Den kvalitativa metoden

Det stod tidigt klart att vi skulle behöva jämföra den information vi kunde hitta i skrift med förstahandsinformation, så kallad primärdata, från återförsäljarna. För att uppfylla kravet på att få djupgående kunskaper på kort tid valde vi, efter övervägande och diskussion med vår handledare, att välja en kvalitativ undersökningsmetod. Vi valde även en kvalitativ ansats, eftersom denna metod passar bäst för de frågeställningar vi valt.

Den kvalitativa metoden utgår från en verklig företeelse, som vi vill förstå oss på⁸, i vårt fall hur marknadsföringen ser ut hos Peugeotåterförsäljarna i Sverige. Utifrån de observationer man gör kan man sedan forma sig en uppfattning om företeelsen. I uppsatsarbetet kombinerar vi den kvalitativa metoden med det vetenskapliga synsätt som beskrivs nedan.

⁶ Modifierad från Backman, 1998, s. 25

⁷ Backman, 1998, s 30

⁸ Eneroth, 1994, s 48



2.2.2 Vetenskapligt synsätt

Vårt arbetssätt kan liknas vid den *induktiva metoden*⁹, d v s att man studerar empiriskt material och på så sätt finner allmängiltiga mönster, till skillnad från den *deduktiva metoden*, där man utgår ifrån befintliga eller hypotetiska teorier och prövar dessa empiriskt. Den induktiva metoden kan också beskrivas på följande sätt ”De empiriska resultaten utgör grunden för en teoretisk uppfattning som är nära kopplad med den företeelse vi studerar”¹⁰. Genom att ställa relativt öppna frågor i de intervjuer vi gjort, har vi samlat in information på vilken vi baserat teman som gäller vårt fall.

Man skulle också kunna säga att vi har ett holistiskt synsätt, att man genom en fallstudie kan gå in på djupet och få kunskaper om helheten. Vad vi söker är att få förståelse för ett fenomen, inte att kvantifiera det. ”Kvalitativa data och metoder har sin styrka i att de visar på totalsituationen”¹¹. I vårt fall är det återförsäljarnas situation som undersöks.

2.2.3 Referensram

De tre gruppmedlemmarna har alla olika bakgrund, men också en del gemensamt. Inom gruppen finns erfarenhet från studier inom ekonomi och franska vid Lunds Universitet. Två av medlemmarna skriver denna uppsats på kandidatnivå inom företagsekonomi, på Internationella ekonomiprogrammet med fransk inriktning. Dessutom finns erfarenhet från studier vid universitet och högskolor i Göteborg, Jönköping, Umeå, Edinburgh, London, Tunis, Angers, Caen och Brighton, inom bland annat marknadsföring, organisation och projektledning.

Utöver studierna finns en samlad arbetserfarenhet av ställningar såsom försäljare, marknads- och försäljningschef, projektledare, koordinator, account manager och konsult både nationellt och internationellt inom dagligvaruhandel, radio, industri, bank och finans, mjukvaruindustri, distribution, samt konsult- och återförsäljarverksamhet.

2.2.4 Perspektiv

I vår grupp fanns tidigare kunskaper om Peugeot, vilket underlättade när vi först skulle sätta oss in i hur företaget fungerar. Att arbeta ur ett återförsäljarperspektiv föll sig naturligt då återförsäljarna dels var lätta att nå på plats här i Sverige, och dels därför att de innehar en nyckelroll, i och med sin kontakt med både kunderna och importören. Vi valde därför att analysera marknadsföringen ur återförsäljarnas perspektiv.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Sekundärdata

Att leta efter litteratur och andra sekundärdata är den första delen av ett uppsatsarbete. Som i alla studier är det viktigt att initialt ta in ett brett spektra av information, för att sedan kunna hitta ett mönster eller en röd tråd att arbeta efter. Med sekundärdata avses data och material som finns dokumenterat om ett visst fenomen, men som inte är insamlat för den egna studien¹².

⁹ Alvesson & Sköldberg, 1994, s 41f

¹⁰ Holme/ Solvang, 1997. s 57

¹¹ Holme/ Solvang, 1997. s 79

¹² Lundahl & Skärvad, 1999, s 131



Skriftlig information har vi funnit i bokform, dagspress, fackpress, vetenskapliga uppsatser och artiklar, pressmeddelanden, reklambroschyrer och på hemsidor på Internet. Vi har sökt i Lunds och Köpenhamns universitetsbiblioteks- och stadsbiblioteks kataloger. Genom olika digitala och elektroniska media såsom Libris, Lolita och Artikelsök, fann vi mycket information i form av facktidskrifter, ekonomiska tidskrifter och kandidat-, och magisteruppsatser samt diverse artiklar på området. I ett första skede använde vi oss av sökord som ”marknadsföring” och ”Peugeot” i kombination med ”organisation”, ”bilindustri” och ”lokal”.

Vidare har vi fått skriftlig information direkt från PSA Peugeot Citroëns informationsavdelning¹³:

- Broschyr: ”Peugeot en bref” med historik, produktpresentationer, service och distribution
- Broschyr: ”PSA Peugeot Citroën, le groupe en 2001” med en kort presentation av företaget
- Dokument med PowerPointbilder: ”Presentation de la marque” där märket presenteras

Generalagenten K.W. Bruun Autoimport AB i Stockholm har genom sin PR-avdelningen delat med sig av följande information:

- Organisationsschema både för Sverige och koncernen internationellt (som K.W Bruun ingår i)
- Årsredovisning
- Historisk översikt
- Aktuella pressmeddelanden

Vi har också mottagit internt material från en av återförsäljarna, med exempel på lokal marknadsföring och viss statistik.

2.3.2 Primärdata

2.3.2.1 Intervjuer

Som ett led av vårt val av den kvalitativa undersökningsmetoden, beslöt vi att genomföra intervjuer med ett fåtal av återförsäljarna runt om i landet. Som nämns i kapitel 3 finns det återförsäljare både med och utan verkstad, och även helt fristående verkstäder. Vi valde ut återförsäljare där både visningshall och verkstad ingick i verksamheten, eller fanns nära till hands. Vi ville på så sätt få en helhetsbild och en djupare förståelse för återförsäljarnas arbetssätt.

Intervjuerna med återförsäljarna utfördes under november månad 2001. Sex intervjuer genomfördes, varav fem ute på företagen och en via telefon. Intervjuerna ute på företagen utfördes på kontaktpersonernas kontorsrum, i lugn och avslappnad miljö. Vi var måna om att sprida ut intervjuerna geografiskt i landet, samtidigt som det också skulle vara försvarbart i fråga om resekostnader. Vi vill låta återförsäljarna vara anonyma. Därför nöjer vi oss med att redovisa intervjuernas geografiska fördelning på detta sätt:

	Göteborgsregionen	Malmöregionen	Stockholmsregionen
Antal intervjuer	2	2	2

När vi tog kontakt bad vi om en halvtimmas intervju. De flesta intervjuerna tog dock cirka 45

¹³ Direction de la communication



minuter att genomföra. Vi höll oss därmed inom den tidsram på 45-60 minuter som Andersen¹⁴ talar om, varefter de flesta respondenter blir trötta och börjar visa mindre intresse. Telefonintervjun blev betydligt kortare, då den intervjuade uttryckte att han inte hade möjlighet att hålla på så länge.

Det finns många fördelar med att träffa den man intervjuar direkt. Att närvara personligen ger de intervjuade möjlighet att utveckla sina svar, och oss möjlighet att lättare reda ut eventuella otydligheter och ställa följdfrågor. Dessutom känner de intervjuade sig bäst till mods i sin vardagsmiljö. Naturligtvis finns det en risk för en ”intervjuareffekt”¹⁵, det vill säga att den som intervjuas medvetet eller omedvetet påverkas av intervjuarens beteende under intervjun, eller som Andersen uttrycker det: ”Du måste vara medveten om hur du på ett nästan omedvetet sätt kan komma att styra den intervjuade, exempelvis genom att nicka instämmande åt vissa påståenden...”¹⁶. Vi anser att denna effekt är näst intill omöjlig att undvika, eftersom respondenten söker bevis för att intervjuaren förstått, och intervjuaren är böjd att bekräfta detta. Ett sätt att förebygga alltför stor påverkan är dock att utforma relativt öppna frågor.

Intervjuerna utfördes av två av de tre gruppmedlemmarna. Intervjuerna spelades in på band och redovisas även skriftligt, vilket gjort att alla tre kunnat göra sina egna tolkningar och dra sina egna slutsatser. Fyra av intervjuerna utfördes av en ensam gruppmedlem, medan två av intervjuerna genomfördes i två gruppmedlemmars närvaro. Enligt Eisenhardt¹⁷ medför deltagandet av flera deltagare större trovärdighet, eftersom de olika individernas observationer kompletterar varandra och ger en mer fullständig bild, vilket vi alltså dragit nytta av vid två av intervjuerna.

2.3.2.2 Utformning av frågeformuläret

Efter att ha satt oss in i de fakta vi kunnat läsa oss till om Peugeot, beslöt vi oss för att utforma ett frågeformulär avsett för intervjuer med ett fåtal av de svenska återförsäljarna, från olika delar av landet. Frågeformuläret avspeglar de frågeställningar vi tidigare arbetat fram.

Frågeformuläret innehåller en rad öppna frågor med syfte att få de intervjuade att själva berätta om den verklighet de lever i, genom att beskriva förhållanden, föreställningar och attityder. Därför var de inte enbart styrda av oss som intervjuade. På detta sätt kan även bristande kunskaper och oväntade föreställningar blottläggas. Vidare har vi under intervjuernas gång kunnat be de intervjuade att precisera sig där det behövts. Det är just denna flexibilitet som utmärker den kvalitativa metoden, att kunna ändra på uppläggningsen under själva genomförandet, både vilka frågor som tas upp och i vilken ordning¹⁸. En svaghet är då naturligtvis att det kan vara svårt att generalisera resultatet. De frågor som tjänat som underlag för intervjuerna finns i helhet som bilaga i slutet av uppsatsen, tillika med skriftliga protokoll över intervjuerna.

2.3.2.3 Fanns det alternativa undersökningsmetoder?

Som tidigare nämnts valdes den kvalitativa metoden, personliga intervjuer, för att snabbt kunna sätta oss in i återförsäljarnas situation. Vi hade inledningsvis funderingar på att utforma en enkät, som skulle skickas till alla Peugeotåterförsäljare i Sverige. Detta alternativ avskrevs eftersom vi insåg att det skulle ta mycket dyrbar tid att administrera och att resultatet och svarsfrekvensen var

¹⁴ Andersen, 1998, s 171

¹⁵ Halvorsen, 1992, s 89

¹⁶ Andersen, 1998, s 172

¹⁷ Eisenhardt, 1989, s 538

¹⁸ Holme/ Solvang, 1997. s 80



högst osäker. En kvantitativ metod hade inte heller givit oss de fördjupade kunskaper vi sökte. Att genomföra sex intervjuer blev istället ett genomförbart mål inom de tidsramar vi hade att hålla oss till.

2.4 Källkritik

Syftet med källkritik är att fastställa om källan är ”äkta”, och om den är betydelsefull för frågeställningen¹⁹.

2.4.1 Källkritik för primärdata

Innan vi gjorde intervjuerna hade vi tyvärr inte tid att göra en kontrollintervju. Detta faktum måste ses som en brist. Dels därför att vi eventuellt hade ändrat frågeformuläret efter en kontrollintervju, och dels för ett det hade givit oss mer kunskap om vad vi hade att vänta oss. Det hade varit nyttigt eftersom ingen av oss är någon van intervjuare. I förlängningen hade vi alltså möjligen agerat på ett annat sätt vid intervjutillfällena.

2.4.1.1 Giltighet

I Conny Svennings beskriver i ”Metodboken” vikten av att få tag på rätt personer:

”Det gäller dels att rikta rätt frågor till rätt person, dels att hitta personer som man med fog kan anta avger ärliga svar”²⁰

Vi anser att vi har intervjuat rätt personer. Med det menar vi personer med mycket ansvar och kunskap om respektive företags marknadsföring. Det skulle i så fall understödja god validitet, det vill säga giltighet. När vi först tog kontakt via telefon och presenterade oss och vårt arbete, bad vi att få tala med någon marknadsföringsansvarig på företaget. Vi blev hänvisade till personer som ansågs ha bäst kännedom om området. Det kan ses som ett subjektivt val från den som svarade i telefon, men kontentan blev ändå att vi fick tala med vad vi känner var rätt personer.

Vilka titlar hade då de vi talade med?

1. Företagsförsäljare, som tillsammans med VD:n var ansvarig för marknadsföringen
2. VD
3. Försäljare
4. Försäljare
5. Säljansvarig
6. VD

2.4.1.2 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten, också kallad reliabiliteten, anses också god. Vi har utfört personliga intervjuer i vilka det troligen inte fanns någon anledning för våra intervjupersoner att undanhålla sanningen. Vi har vid behov bett respondenten att förtydliga och precisera, vilket även det ökar tillförlitligheten. I vissa fall har inte intervjupersonen velat precisera en uppgift, och då har vi naturligtvis fått respektera det. Fem av intervjuerna finns på band och alla sex redovisas skriftligt.

¹⁹ Wiedersheim-Paul & Ericsson, 1991, s 83

²⁰ Svenning, 1997, s121



3 Fallbeskrivning

I detta kapitel ges en kortfattad beskrivning av olika ämnen för att förse läsaren med en bakgrundförståelse för den situation vi undersökt. Bland de presenterade ämnena finns Peugeots globala och nationella historia, organisationen av deras distributionsnätverk, och dess delar, samt deras produkter och försäljning de senaste åren.

3.1 Peugeot SA

3.1.1 Historia²¹

Peugeot är ett av världens mest anrika bilföretag. Redan 1810 grundade bröderna Jean-Pierre och Jean-Frédéric Peugeot den första Peugeotfabriken nära Montbéliard i östra Frankrike, för att tillverka mindre metallprodukter. 1890 kunde den första Peugeotbilen presenteras. Företaget hade stora framgångar på den unga bilmärknaden och etablerade sig under de följande decennierna bland annat som en ledande sportbilsproducent, tack vare vinster i ett antal rallyn och formel 1-tävlingar.

1965 gjordes Société des Automobiles Peugeot om till aktiebolag, Peugeot SA, vilket möjliggjorde ett uppköp av 38,2 % av aktievärdet i Citroën nio år senare. De båda biljättarna gick 1976 samman helt och bildade PSA Peugeot Citroën, med två separata biltillverkare, men med delade forsknings- och utvecklingsresurser. Den årliga produktionen var drygt en och en halv miljon bilar. Genom ytterligare ett uppköp två år senare - denna gång av Chrysler France, Chrysler UK och Chrysler Spain - blev PSA Peugeot Citroën Europas största biltillverkare. Idag är de den näst största.

Peugeot uppmärksammades, förutom för diverse utmärkelser och sportsliga framgångar, även för ett flertal tekniska innovationer varav flera hade ett klart miljövänligt syfte. Produktionen har allt sedan PSA-koncernens bildande 1976 legat på runt 2 000 000 bilar per år, med avvikelser på upp till 500 000 upp eller ner. Dock märktes en topp år 2000, då närmare 2 900 000 bilar tillverkades.

3.1.2 Peugeots organisation

Då Frankrike är Peugeots ursprungsland och en väl inarbetad marknad är det naturligt att organisationen där är både genomarbetad och utspridd. Under den franska Peugeotstyrelsen finns en nivå med avdelningar för bland annat forskning och utveckling, marknadsföring samt försäljning av reservdelar och service. Dessa avdelningar bidrar dock inte enbart till den franska marknaden, utan fyller en funktion även på ett globalt plan.

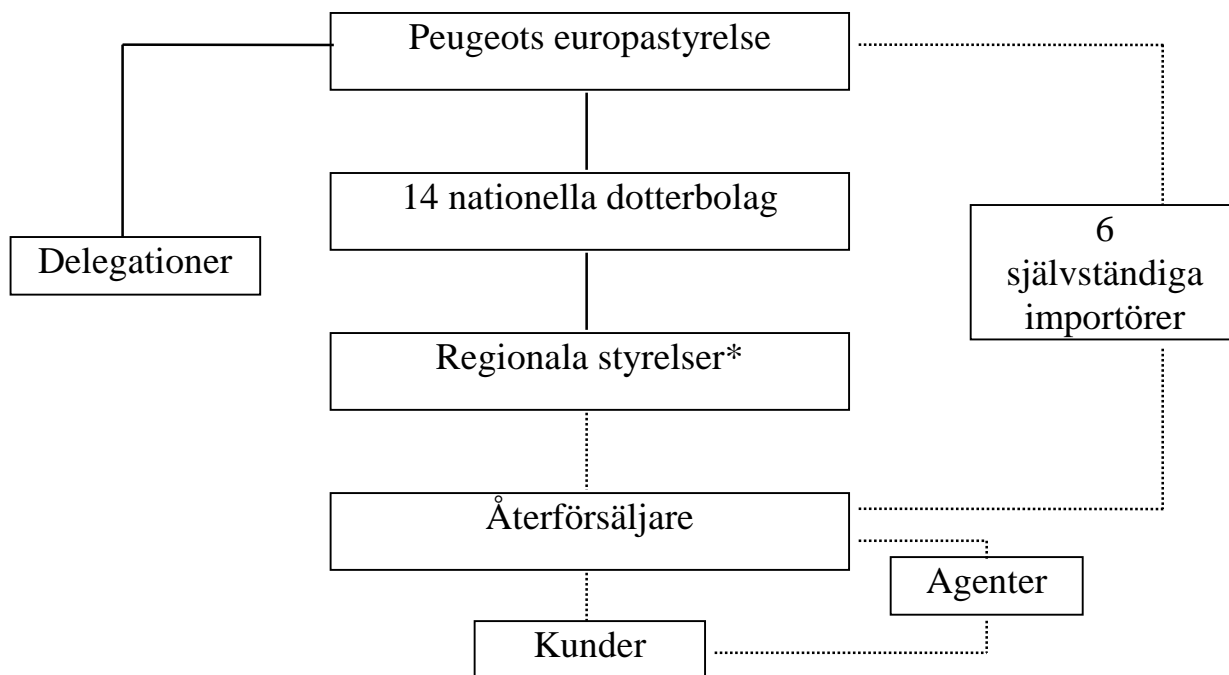
I Peugeot Frankrike finns därunder åtta regionala styrelser med ansvar för förvaltning, marknadsföring, personalutbildning och planering i sin region. Regionerna är i sin tur indelade i zoner, som har ett antal helägda och/eller helt självständiga återförsäljare. Vidare har många av dessa återförsäljare kontrakterat agenter, med försäljningen av Peugeotbilar som bisyssla. Företaget har på så sätt ett väl utbrett distributionsnät

²¹ http://www.psa.fr/profil/historique_2000/en_sommaire.html
http://www.peugeotavenue.com/musee/gb/unus_index.htm



Det bör nämnas att Peugeot och Citroën är helt separata organisationsmässigt. De fungerar alltså som helt åtskilda system, även om de tillhör samma koncern och flera resurser delas.

I övriga Europa är organisationen naturligt nog mer avskalad och mer fokuserad på försäljning och underlättandet av densamma.



* Regionala styrelser saknas i länder som har ett mindre utvecklat nätverk

Fig 3.1 Une organisation commerciale globale²²

Peugeot använder sig alltså av två olika sätt att organisera den europeiska marknaden. I 14 länder (Belgien, Italien, Kroatien, Nederländerna, Polen, Portugal, Schweiz, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Tjeckien, Tyskland, Ungern och Österrike) har Peugeot helägda dotterbolag som styr de nationella Peugeotnätverken, samt säkrar företagets kommersiella syften. I de skandinaviska länderna (Danmark, Finland, Norge och Sverige), Grekland och Irland förlitar sig Peugeot däremot på självständiga generalagenter/importörer för representation, ledning av det nationella nätverket, samt tillvaratagande av företagets intressen.

Till skillnad från den europeiska marknaden är den internationella strukturerad med övervägande självständiga importörer medan regionala styrelser saknas helt. Enbart i sex länder (Argentina, Brasilien, Chile, Japan, Mexico och Turkiet) har helägda konsoliderade dotterbolag etablerats. I Algeriet, Egypten, Nigeria och Tunisien styr icke konsoliderade dotterbolag Peugeotnätet. I övriga länder finns 130 privata importörer som representerar företaget. I hela världen har Peugeot etablerat sig i mer än 140 länder på cirka 10 000 försäljningsställen.

²² Presentation de la marque s. 15



3.2 Peugeot i Sverige

3.2.1 Historia²³

Peugeots svenska återförsäljarhistoria har sin början 1937, då Peugeots bilmodeller började säljas av Gjestvangs Handels- och Fabriks AB, Sveriges äldsta bilföretag. De tog rollen som generalagent i Sverige under namnet Svenska Peugeot, och förblev självständiga till 1973, då franska Automobiles Peugeot övertog företaget. I början av 80-talet ändrades namnet till Autogruppen Citroën Peugeot AB, då ägarskapet delades i lika delar mellan Automobiles Citroën och Automobiles Peugeot.

Det nuvarande systemet, med en självständig generalagent och importör etablerades den 1 september 1998, då den danska koncernen Interdan A/S övertog verksamheten²⁴. Två stora strukturella förändringar ägde därmed rum i Peugeots svenska organisation. Förutom att generalagenten blev självständig, upphörde Citroën och Peugeot att ha en gemensam generalagent.

3.2.2 K.W. Bruun

På 30-talet grundades Interdan A/S under namnet British Motors A/S, och har idag tre förgreningar. Förutom bilimport, även biluthyrning och egendomsförvaltning.

Ett danskt dotterbolag till Interdan A/S, K.W. Bruun Autoimport A/S, hade rönt stora framgångar som generalagent för Peugeot i Danmark. Det var önskan om att upprepa liknande framgångar i grannlandet som gjorde att svenska K.W. Bruun Autoimport AB grundades i januari 1999. Dotterbolaget, även kallat Peugeot Sverige, tog därmed över AB Autogruppen och deras uppgifter som generalagent för Peugeot i Sverige.

Tillsammans med det danska K.W. Bruun Autoimport A/S, ingår bolaget i K.W. Bruun Scandi-koncernen, som ansvarar för import av bilar och understödjande aktiviteter för Peugeots återförsäljare och kunder i Sverige och Danmark. K.W. Bruun Scandi-koncernen är i sin tur helägd av Interdan A/S-koncernen och omsätter cirka tre miljarder kronor. De båda systerbolagen sysselsätter cirka 200 medarbetare i Stockholm och Köpenhamn, varav ungefär 45 i Sverige.

K.W. Bruuns huvuduppgifter är främst import av bilar, underhållning av eftermarknaden (med alla praktiska detaljer som hör till), samordning av insatser för återförsäljarna, samt upplägg av gemensamma strategier för försäljning och marknadsföring. Importen av personbilar och lätta lastbilar sker direkt från Automobiles Peugeot i Frankrike medan reservdelar importeras från K.W. Bruun Autoimport A/S i Danmark. Försäljningen av företagets produkter sker genom de självständiga återförsäljarna och verkstäderna²⁵.

Företaget sköter även kontakterna med moderkoncernen och Automobiles Peugeot för Sveriges räkning, samt samordnar informationen till återförsäljarna. Kontakterna sker efter behov och kan vara allt från dagliga till veckovisa. Dessutom förekommer organiserade möten då och då. Det finns även en regionchef för Sverige på Automobiles Peugeot, som har sitt säte i Stockholm.

²³ Peugeot i Sverige - historik_.doc

²⁴ http://www.cafs.se/Suedois/Sv2/VIP/Peugeot_sv.html
peugeot magazine, 1999:1, s. 2

²⁵ Årsredovisning 2000-01-01 - 2000-12-31, K.W. Bruun Autoimport AB



K.W. Bruun har frekventa kontakter med återförsäljarna. Återförsäljarna har tillgång till information från alla avdelningar i generalagentens organisation. Vanligtvis är kommunikationen informell, men det förekommer även mer organiserade möten i gemensamma ärenden mellan representanter för återförsäljarna och representanter för K.W. Bruun. Vidare besöker generalagentens svenska regionchefer återförsäljarna på plats²⁶.

En pågående IT-satsning med beräknat färdigställande i september 2002 kommer delvis att förändra arbetsmetoderna inom K.W. Bruun. Deras huvuduppgifter kommer dock att vara ungefär desamma som idag.

3.2.3 Självständiga delar formar organisationen

En modell för den svenska marknaden ser ut på följande sätt:

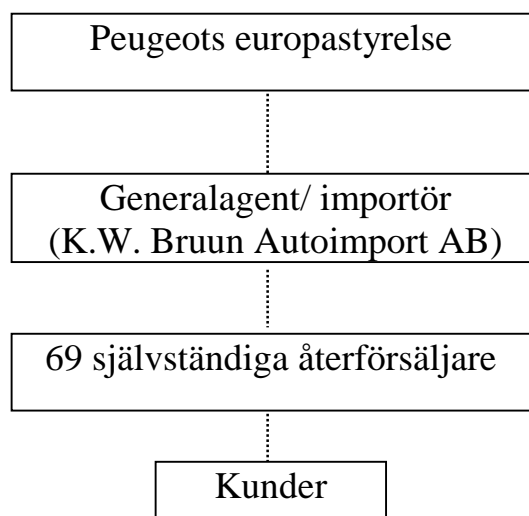


Fig. 3.2 Peugeot's distributionsnät i Sverige

Mellan Peugeot Frankrike och de skandinaviska bilkunderna finns alltså två helt självständiga aktörer, generalagenten och återförsäljaren. I Europa är det något vanligare att rollen som generalagent/importör innehas av helägda dotterbolag till Peugeot. Detsamma gäller andra bilmärken. I Sverige 1999 hade exempelvis 17 av de större bilproducenterna (BMW, Chrysler, Citroën, Ford, Honda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Opel, Porsche, Renault, Rover, Saab, Subaru, Suzuki, Toyota, Volkswagen och Volvo) helägda importörer, medan 10 (Audi, Fiat, Hyundai, Jaguar, Kia, Mazda, Nissan, Peugeot, Seat och Skoda) använde sig av självständiga generalagenter. Av dessa hade Ford, Opel, Porsche, Rover helägda generalagenter i alla de 20 största europeiska marknaderna/länderna, medan bara Hyundai genomgående använde sig av självständiga importörer²⁷.

Det finns flera tänkbara anledningar till att en producent väljer den ena alternativet framför det andra. Företagets storlek, det geografiska ursprunget, graden av global etablering, valda strategier, befintliga relationer och situationen på den specifika marknaden är några faktorer som inverkar.

²⁶ Peugeot i Sverige - historik_.doc

²⁷ <http://ehostvgw7.epnet.com/fulltext.asp?resultSetId=R00000000&hitNum=1&booleanTerm=Carmakers%20rethink%20distribution&fuzzyTerm=#FullText>



3.2.4 Återförsäljarna

I Sverige finns ett rikstäckande nät med 69 Peugeotåterförsäljare, samt 90 auktoriserade serviceverkstäder²⁸.

Förutom en K.W. Bruunägd återförsäljare i Sättra är alla dessa självständiga, dock ägs ibland flera återförsäljare av samma företag. Flest återförsäljare finns det i Västra Götalands län (14), Stockholm (8), Skåne (8), Dalarna (5) och Gävleborgs län (5). I övriga 16 län finns det 1-3 återförsäljare per län. Av de 69 återförsäljarna har 56 även en serviceverkstad som ägs av samma bolag. Ytterligare 8 har en serviceverkstad alldeles i närheten av eller i anknäpning till återförsäljarens lokal, men som ägs av en annan part. Endast 5 återförsäljare saknar således serviceverkstad vid sin lokal, och enbart 3 av dessa saknar helt serviceverkstad på sin ort.

Storleken på återförsäljarna varierar. Störst är de två Göteborgshandlarna i Frölunda och på Hisingen, Peugeot Center, som tillsammans står för cirka 10 % av Sveriges försäljning²⁹. Hos de många mindre försäljarna består organisationen ofta av en VD, en ekonomi- och/eller administrationsansvarig, samt en handfull försäljare och eventuellt några servicetekniker och verkstadsarbetare. I de allra minsta företagen är ofta några av dessa funktioner kombinerade i en enda tjänst. Hos större återförsäljare finns i regel större personalresurser.

På små orter och i glesbefolkade regioner är köpunderlaget för Peugeot sällan tillräckligt stort för att en mindre bilhandlare ska kunna klara sig. Därför är det vanligt att återförsäljarna där satsar på två-tre märken för att få upp volymen i försäljningen, och K.W. Bruun har naturligtvis då enbart rätt att hantera den del av verksamheten som rör Peugeot.

40 av de 69 återförsäljarna hade i slutet av november 2001 en egen hemsida. 8 av 8 återförsäljare från Skåne, 10 av 14 från Västra Götaland och 6 av 8 från Stockholm har hemsidor. Vissa är välutvecklade, medan andra är ytterst enkla, eller under konstruktion vid denna uppsats skrivande.

Knappt hälften av sidorna är upplagda enligt en viss mall för att öka känslan av enhet över hela Peugeotnätet. De sidor som följer mallen har en navigeringsbar till vänster, ofta i blått, med Peugeotlejonet högst upp och länkar till K.W. Bruunägda Peugeot Sveriges hemsida (www.peugeotsverige.com). Det är framför allt nyheter och produktpresentationer som tas från Peugeot Sveriges sida. Den stora majoriteten hemsidor hänvisar på något sätt till denna sida. 14 av återförsäljarna med hemsida visar även upp andra märken och ofta är det dessa sidor som inte följer Peugeotts mall.

De allra flesta återförsäljarna lånar bilarna av importören K.W. Bruun, och betalar dem inte förrän de sålts. Generalagenten har därmed äganderätten till de bilar som finns i lokalerna och på lager hos återförsäljarna. Av denna anledning kan de ställa vissa krav på prissättning och marknadsföring av bilarna. Peugeotts policy är att aldrig rea ut bilar eller prisannonsera. Istället eftersträvas en fokuserad imagemarknadsföring, samt en poängtering av de välutrustade produkterna och att köparen får "mycket bil för pengarna". Ett fåtal återförsäljare har dock resurserna att betala bilarna vid leveransen och har därför större rätt att själva bestämma över prissättning och marknadsföring

²⁸ <http://www.ynnor.se/uhg/bilmarken/Text.asp?ID=17>

<http://www.peugeotsverige.com/>

²⁹ Intervju A



eftersom de äger bilarna. Av taktiska skäl har dock även de återförsäljare som köper bilarna valt att följa K.W. Bruuns och Peugeots rekommendationer, exempelvis att inte annonsera under 20 000 kr under rekommenderat cirkapris på en modell³⁰.

De begagnade bilar som ofta byts in vid köp av ny bil är dock fristående från dessa resonemang eftersom de betalas direkt och därmed ägs av återförsäljaren från leveranstillfället. Dessutom är de begagnade bilarna av alla möjliga märken, och generalagenten har inget att säga till om hur den handeln sköts³¹.

3.3 Produkten

Peugeot satsar på ett mycket brett modellprogram så att alla kundsegment för både personbilar och lätta lastbilar ska kunna tillgodoses³². Spektrat spänner från den populära småbilmodellen 206 via mellanbilsklassen och storbilsklassen till familjebussar och lätta lastbilar. Peugeot 206 var hösten 2001 Europas näst mest sålda bil alla kategorier och tillverkas i fler exemplar än alla Volvo och Saab tillsammans³³. Den har dessutom röstats fram till Sveriges bästa småbil de senaste tre åren i tidningen Auto motor & sport. Därutöver har modellen 307 röstats fram till årets bil i Europa 2002.

Eftersom Peugeot satsar på att hålla ett så brett modellprogram att de kan täcka in alla segment, har alla modeller sina speciella kvaliteter samtidigt som design och teknik är enhetligt utförda genom hela produktserien. Peugeot själva framhåller fyra grundvärderingar som gör sig påmind i deras bilar, nämligen estetik, säkerhet, handlingskraftighet och nyskapande³⁴.

Ytterligare en del av Peugeots image ligger i den uppmärksamhet de fått genom sitt deltagande genom och flera vinster i rallyn och andra bilporter. Denna uppmärksamhet tas tillvara bland annat genom att marknadsföra 206 som rallyvinnarbilen och genom att ha en 406 Sportmodell.

3.4 Försäljningen

Peugeot har skördat stora framgångar i Danmark och Sverige under K.W. Bruuns ledning. Åren 1999 och 2000 blev Peugeot Danmarks mest sålda bilmärke, före Volkswagen, Ford och Toyota. I Sverige ökade nybilsförsäljningen av Peugeots personbilar med 76 % 1999, jämfört med en ökning på 16 % för hela marknaden. Vad gäller lätta lastbilar hade Peugeot en ökad nybilsförsäljning på 18 % med en ökning på 8 % för hela marknaden³⁵.

År 2000 fortsatte framgångarna, och trots att nybilsförsäljningen backade med 1,7 % på den svenska marknaden, ökade Peugeot sin försäljning med 68 % till närmre 10 000 sålda bilar. Företaget hade en marknadsandel på 3,39 % det året, och befäste sin plats som Sveriges tionde mest sålda bilmärke³⁶. Detta kan jämföras med en andel på 1,3 % 1998, det år då K.W. Bruun tog över rollen som generalagent. Även lastbilsförsäljningen ökade år 2000, 31 %, vilket är betydligt mer än

³⁰ Intervju A, C, D och F

³¹ Intervju F

³² http://www.cafs.se/Suedois/Sv2/VIP/Peugeot_sv.html

³³ peugeot magazine special 2001:2

³⁴ Peugeot en bref, édition 2001 s. 13

³⁵ <http://www.peugeotsverige.com/press/artikler/peugeotuppat-20000103.html>

³⁶ <http://www.peugeotsverige.com/press/010103.html>



marknadens ökning på 12 %.

Halvårsstatistiken för 2001 visade att Peugeot återigen sålt mer än motsvarande period föregående år, tagit sig upp till tredje platsen för antalet sålda nya personbilar i Sverige, samt ökat sina marknadsandelar till 4,39 % trots en generell nedgång på 14 % för marknaden vid tidpunkten. På två år har Peugeot fördubblat försäljningen. Även lastbilsförsäljningen ökade svagt under perioden³⁷.

Enligt statistik från Peugeot Center Göteborg har marknadsandelen för försäljningen av lätta lastbilar ökat på följande vis regionalt och nationellt:

	Marknadsandelar i Göteborg	Marknadsandelar i Sverige
Januari – december 1999	7,51 %	4,26 %
Januari – december 2000	9,21 %	4,98 %
Januari – mars 2001	10,86 %	6,97 %

Nu bör det nämnas att det inte enbart är i Sverige och Danmark som det går bra för Peugeot, utan även globalt. I Europa som helhet har Peugeot skördat stora framgångar. Man har ökat sin försäljning med 5,3 % samtidigt som försäljningen för bilbranschen som helhet backat med 1,6 %³⁸.

PSA Peugeot Citroën-koncernen ökade sin globala försäljning med 8,7 % 1998, 10,4 % 1999 och 11,7 % i 2000, vilket ger en sammanlagd ökning på 40 % de tre senaste åren. Dessutom utgör de den sjätte största bilkoncernen i världen, samt den näst största i Europa.

3.5 Gruppundantaget

Bilproducenter i EU-länderna har länge dragit stora fördelar av att bilmarknaden utgjort ett undantag från den öppna konkurrensen inom EU. Det s.k. gruppundantaget innebär att bilförsäljningen sköts genom särskilt utvalda återförsäljare, med en selektiv och exklusiv distribution från producentens håll, i Peugeot Sveriges fall genom K.W. Bruun och återförsäljarna. Konkurrensen är därmed väldigt begränsad, och utomstående aktörer har mycket liten möjlighet att självständigt kunna slå sig in på marknaden. Senaste gången gruppundantaget förlängdes var 1995, genom löften om ökad service och lägre priser för konsumenten. Men dessa löften har inte slagit igenom, och EU-kommissionen med kommissionären för konkurrens, Mario Monti, i spetsen, har beslutat att inte förlänga undantaget på nytt då det går ut den 1 oktober 2002³⁹.

³⁷ http://www.peugeot sverige.com/press/010814_uppat.htm

³⁸ http://www.peugeot sverige.com/press/010814_uppat.htm

³⁹ <http://www.di.se/Scripts/Main/Readme.asp?SearchID=/2000/11/16/10422.htm>;
<http://www.di.se/Scripts/Main/Readme.asp?SearchID=/2000/05/13/di0025.htm>

4 Teori och empiri i fyra teman – en inledning

Återförsäljarnas verklighet är vårt forskningsobjekt. Det innebär att vår studie tillhör den empiriska vetenskapen. Med termen empiri menas att utsagor om verkligheten ska kunna testas. De bygger på någon sorts kontakt med verkligheten, eller observation av verkligheten. I stora drag har vi följt den forskningsprocess som sammanfattas i det så kallade ”forskningshjulet” (se kapitel 2: Metod).

Alla intervjufrågor tillför bakgrund och förståelse i uppsatsarbetet. Vi har valt att göra en helhetsanalys, det vill säga att vi valt att ”ta vår utgångspunkt i den helhet som den samlade informationen utgör och sedan välja ut vissa centrala teman som vi vill belysa”⁴⁰. Detta är ett av de sätt som används just då man samlat in information med en kvalitativ metod.

Vi har alltså valt att strukturera upp vår återgivning av empirin (den information vi fått fram genom intervjuerna) och teorin i olika teman. Vi identifierade fyra teman som täckte upp de enskilda ämnesområden vi behandlar. Vi har valt att kalla dem marknadsföring, koordinering, självständighet och gruppundantaget. Dessutom tillkommer ett teorikapitel om distribution och nätverk. Vi har i vår uppsatsstruktur valt att lägga respektive teoretiska kapitel inom vart tema efter själva empirikapitlet, som behandlar respondenternas upplevelse av verkligheten. Denna uppdelning har vi gjort för att underlätta för läsaren, och för att skapa ett ramverk för förståelsen och tolkningen av det som sagts i intervjuerna.

Inledande teoritema

Distribution: Här presenteras teori som är relaterad till strukturer och relationer i distributionsnätverk. I Sverige utgörs Peugeots distributionsnät av återförsäljarna och generalagenten.

Fyra huvudteman

A. Marknadsföring: Här presenteras empiri och teori som rör marknadsföring, med de metoder och aktiviteter det innefattar. I empirin redovisas både de praktiska arbetsprocesserna med marknadsföringen och dess roll för återförsäljarna.

B. Koordinering: Här presenteras empiri och teori om koordinering av vissa av återförsäljarnätets funktioner, samt standardisering av vissa arbetsprocesser.

C. Självständighet: Här presenteras empiri och teori som belyser återförsäljarnas - som självständiga företag - relation till generalagenten. Beroendeförhållanden, möjlighet till påverkan och lokal anpassning är centralt inom temat.

D. Gruppundantaget (se även avsnittet ”3.5 Gruppundantaget” i fallbeskrivningen): Här presenteras empiri och teori som tar upp de effekter som borttagandet av gruppundantaget hösten 2002 kan tänkas innebära för återförsäljare, importör samt andra befintliga och kommande aktörer. Det inledande distributionskapitlet kommer även här att vara relevant för bakgrundsförståelsen för ämnet.

⁴⁰ Holme & Solvang 1997, s 146

4.1 Inledande teoritema: Distribution

Som inledande teorikapitel har vi valt att lägga ett avsnitt om nätverksteori och distribution. Anledningen till detta är att vi på så sätt ger en teoretisk bakgrund till den organisatoriska situation återförsäljarna befinner sig i. Kapitlet saknar motsvarighet i empiridelen, men kan särskilt relateras till temat om borttagandet av gruppundantaget.

Vi har valt att undersöka en aktör i det industriella nätverket, inom industriell marknadsföring, kallad återförsäljaren. Relationerna mellan aktörerna i det industriella nätverket har kommit att betyda lika mycket som produkterna själva, med den dynamik, de synergier och det mervärde som aktörerna kan tillföra varandra och kunderna.

”It has also been emphasized by a leading marketing scholar that for strategic purposes, the central focus of industrial marketing should not be on products or on markets, broadly defined, but on buyer-seller relationships. Such relationships have also been noted in studies of contractual relations and studies of technical development.”⁴¹

Den starka industriella relationen har flyttat marknadstänkandet långt bortom de traditionella 4P'n (*Price, Product, Place & Package*), som Philip Kotler institutionaliserade i marknadsförarens huvuden världen över under 1980-talet. Detta teorem utvecklades mot FMC (fast moving consumer goods). I den industriella världen definieras dock konkurrensparametrarna av helt andra komponenter. Konkurrensparametrarna finns inte bara i produkterna utan påverkas till lika stor del av kringtjänster som service, distributionsväg, garantier med mera.

Det identifierades en mer komplex värdeskapande kedja, nätverket. Leveranssekvensen utvecklades, för att stärka värdet av relationen mellan producent och distributionsnät. Marknadsföringens fokus flyttades från att bara beröra det strategiska och taktiska till att också involvera de administrativa processerna – organisationen och dess struktur. Nätverkets form syftar till att stärka marknadsorienteringen och skapa större närhet till kunden. På så vis blir hela organisationen mer mottaglig för förändring⁴².

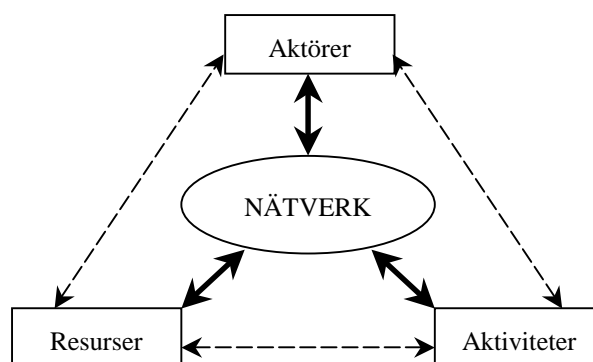


Fig. 4.1 En generell nätverksmodell⁴³: Huvudkomponenterna i ett nätverk är aktiviteter, aktörer och resurser

⁴¹ Buckley & Ghauri, 1993, S. 305-307, s.286

⁴² Kotler, 1991, s. 685-686

⁴³ Håkansson, 1987, s. 17



Figuren visar 'nätverksparadigmet' genom "Nätverksskolans" modell, där ser man själva relationen mellan dess olika aktörer. Relationerna struktureras utifrån en modell som skapats av den Uppsalabaserade forskartrion, med Håkansson i spetsen. Den visar hur aktörer och aktiviteter och tillförseln av resurser i nätverket ser till att bygga och utveckla – förstärka nätverket.

Aktörerna kan vara producent, importör eller återförsäljare. Resurser kan vara kunskap som finns hos försäljnings-, teknisk- liksom administrativ personal. Det kan också vara lokaler, produkter och annat. Aktiviteterna är det individuella och/eller gemensamma agerandet, transaktioner där en aktör överför eller tillför värde. Det kan också vara situationer med gemensamt resursutnyttjande, då värde delas/tillförs, genom "tjänster och gentjänster".

Administration, eller teknisk träning, skulle kunna vara ett värde som centralt tillförs från en aktör i nätverket, medan kundinformation kan vara en transaktion som ger mervärde till en annan aktör än den som genomfört denna aktivitet.

*"Distributörens kunskap om kunderna och deras behov och krav är en viktig tillgång även för tillverkaren. Denne å sin sida, skulle kunna förstärka distributörens tekniska kompetens, genom utbildning och olika former av säljstöd"*⁴⁴

För att effektivt utnyttja resurserna i nätverket krävs öppenhet från alla aktörer. Detta är speciellt intressant utifrån det faktum att industriella nätverk inte alltid är naturligt öppna på grund av samägande.

Distributionsledet kan aktivt skapa bättre förutsättningar för försäljningsenheterna. Distributionsledet kan skapa kostnadsmedvetenhet och besparingar i relation till, till exempel inköps-, administrations-, distributions-, lager och serviceomkostnader.

*"Mellanhanden kan spela en mycket betydelsefull roll i att effektivisera inköpsarbetet."*⁴⁵
*Andra saker som kan påverkas av sättet att köpa är: hanterings-, lagerhållnings-, kapital och administrativa kostnader.*⁴⁶

Den enklaste vägen till gemensamt resursutnyttjande och stordriftsfördelar, trots decentraliserad försäljningsstruktur, är genom att anpassa sina rutiner, arbetsprocesser och infrastruktur.

*"Genom att mellanhanden och det köpande företaget anpassar olika typer av administrativa rutiner till varandra kan de totala kostnaderna minska."*⁴⁷

Den traditionella rollen omprövas. Ragnar Hörndahl återger i sin licentiatavhandling två utvecklingslinjer som identifierats. Den ena innebär att mellanhanden specialiserat sig och den andra innebär att mellanhanden utvidgar den traditionella rollen. Den första innebär en förändring i distributörens grundläggande affärsidé, från att bara erbjuda produkter till att också bli specialist för logistik- och transport lösningar. Den andra inriktningen innebär en utvidgning av rollen till att

⁴⁴ Hörndahl, 1994, s20-21

⁴⁵ Ibid

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Ibid



distributören fokuserar på att också tillföra och skapa försäljning av olika tilläggsvärden, till själva hårdvaran.⁴⁸

Organisationerna och hela nätverkets förmåga att vara responsivt, interaktivt och proaktivt i relation till kundbehov, köpbeteenden, och att reagera på förändringar i relation till kundgrupper, kommer att vara avgörande för framtida succé.

”Through the activities in the network, the firm develops relationships which secure its access to important resources and the sale of its products and services”⁴⁹

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Buckley, & Ghauri, 1993, S. 307

5 Tema A: Marknadsföring

5.1 Empirianalys

I detta kapitel redovisar vi den empiri som vi sorterat in under temat marknadsföring. Detta tema är i sin tur indelat i ett praktiskt avsnitt och ett reflektionsbaserat avsnitt (båda ur återförsäljarnas perspektiv). I det praktiska avsnittet förklaras de arbetsprocesser som används för marknadsföringen. I det reflektionsbaserade avsnittet återger vi hur återförsäljarna resonerar kring marknadsföringen. Under båda avsnitten finns underrubrikerna lokal marknadsföring respektive nationell marknadsföring.

5.1.1 Lokal marknadsföring i praktiken

Med lokal marknadsföring menas de marknadsföringsaktiviteter som skapas på initiativ av återförsäljaren. Här beskrivs hur och när detta arbete bedrivs.

5.1.1.1 Marknadsföringsmetoder

I våra intervjuer med sex Peugeotåterförsäljare frågade vi vad de gör för att få in kunder i butiken. Med hjälp av de svar vi fått på denna fråga har vi fått fram deras mest använda marknadsföringsaktiviteter. Våra intervjupersoner har angett att annonsering i dagspress är det allra viktigaste medlet. Vidare används fackpress, DM-utskick, TV- och radioreklam, Internet (bland annat hemsida) och lokala events. Återförsäljarna konstaterar även att bilhallens geografiska placering samt faktumet att kunderna berättar för sina bekanta om Peugeot, är viktiga försäljningsfaktorer. Ytterligare ett sätt är att positionera märket, genom att se till att det syns på stan. Detta görs till exempel genom att sluta leasingavtal med lokala ishockeyklubbar eller liknande. På så sätt exponeras bilmärket lokalt för potentiella kunder och förknippas med föreningens image.

På frågan om hur de kommunicerar med kunderna, har återförsäljarna främst hänvisat till ovanstående kommunikationsmedel. Vid lansering av en ny modell används hela marketingen mixen; reklam och PR i TV, radio, Internet, tryckta media. I övriga fall sker kommunikationen främst genom annonsering, utskick och via hemsidan. Ett exempel på utskick är Peugeot Magazine, som sänds ut till kunderna fyra gånger per år. Tidningen görs på initiativ av generalagenten men i två av numren är några sidor reserverade för presentation av den lokala återförsäljaren. Denne har då möjlighet att marknadsföra sig själv samt annonsera om begagnade bilar. Distributionen av dessa två nummer sker naturligtvis endast till respektive återförsäljares geografiska täckningsområde.

På frågan om när marknadsföringskampanjer utförs svarar flera att det sker löpande, men med tyngdpunkt på våren och hösten. Dessutom arrangeras marknadsföringskampanjer vid lansering av nya modeller.

Vissa återförsäljare har en större andel lokalt utformad marknadsföring än andra. Trots att återförsäljaren då står för hela kostnaden, anser de att det ger ett bredare och mer komplett marknadsföringsprogram. Exempel på sådana lokalt utformade marknadsföringsaktiviteter är allt från mindre direktutskick till egna annonskampanjer och events. Respondenterna har berättat om



hjulbytarhelg, kaffebjudning och utdelning av isskrapor med kontaktinformation.

Den återförsäljare som säger sig arbeta mest med lokal marknadsföring i Sverige beskriver med ett konkret exempel hur en lokalt organiserad marknadsföringskampanj kan gå till. Återförsäljaren kan bestämma sig för att köpa hem 40 bilar av en viss typ och rikta sig till en särskilt utvald målgrupp. Bilarna utrustas på särskilt sätt för att passa denna målgrupp. Marknadsföringskampanjen löper under ungefär tre månader. Ett DM utskick utformas utan generalagentens inblandning. Adresser köps från företagsregister och på så sätt kan man välja vilka branscher och postnummer som skall ingå i marknadsföringskampanjen. ”Det här bygger på att man får upp lite volym på den kampanjen man ska jobba med. Man köper in produkterna till rabatterat pris, man gör ett stort inköp hos leverantören. Alltså satsar man mycket på att få större volym än vad man normalt fått med löpande försäljning”.

En annan återförsäljare berättar om ett liknande exempel, där de satsar på en bilmodell med vinterpaket eller annan utrustning, så kallade ”stylingpaket”⁵⁰. De köper in ett antal av just den modellen och gör sedan en lokal kampanj där de visar att de har de bilarna för omgående leverans.

5.1.1.2 K.W. Bruuns annonsmallar & riktlinjer

När en återförsäljare väljer att sätta in en annons i dagspress eller dylikt måste han använda sig av centralt utformat bild- och textmaterial. En respondent förklarar att ”vi får bara använda *deras* material”⁵¹. Med utgångspunkt i den valda annonsmallen kan återförsäljaren sedan göra en eventuell lokal anpassning. ”Vi har ju då en annonsbank [med] annonser, bildarkiv och så vidare. Och där finns då färdiga annonsmallar, om vi går in och klickar på 206 här till exempel... ’Provkör Sveriges bästa småbil’. [...] jag skulle ju använda mig av den bilden eller en annan som finns under den här bildbanken, och gärna av texterna också, för den är ju faktiskt framtagen av folk som har betalt för att göra det här riktigt bra. Sen kan ju vi göra småförändringar då”⁵². Men kravet på att K.W. Bruuns material används är förenat med ett annonsbidrag. När annonsen fakturerats skickar återförsäljaren en ansökan av bidrag till generalagenten. K.W. Bruun godkänner sedan normalt annonsen och betalar ut ett bidrag på 60 % av kostnaden. Återstående 40 % står återförsäljaren för.

I Peugeotts annonser sätts aldrig antalet bilar som erbjuds hos återförsäljaren ut i annonsen. Det beror på att man inte vill att andra ska kunna se hur bra eller dåligt marknadsföringskampanjen går. En intervjuperson berättar att om en ”annonsering skulle vara helt misslyckad, då är det bara att vi drar in annonsen, och byter den mot nåt”. [...] ingen vanlig konsument, inga konkurrenter, ingenting, kan säga [...] ‘ah, det misslyckades fullständigt’⁵³.”

5.1.1.3 IT – ett viktigt verktyg

Som överallt i vårt samhälle används datortekniken även i bilbranschen. Vi frågade: ”Hur tror du IT kan hjälpa dig att ge service, sälja och marknadsföra effektivare till dina kunder?”. Ett av svaren blev att: ”IT är ju idag mer viktigt än man egentligen tror. Utan datorer kan vi ingenting idag! Jo, vi kan sälja bilar, vi har ju fortfarande de här gamla mapparna (pärmarna) så vi kan se vad det kostar. Med vår verkstad, våra reservdelar är det stopp, med vår bokföring och ekonomiavdelning är det

⁵⁰ Intervju D, fråga 4

⁵¹ Intervju F, fråga 4

⁵² Intervju D, fråga 7b

⁵³ Intervju D, fråga 16



stopp, det är ingenting som fungerar. IT är väldigt bra att använda till begagnade bilar⁵⁴. Dessutom berättar han att IT används för registrering av bilar, för att ställa bilar i och ur trafik, föra statistik samt för att presentera finansieringsalternativ till kunderna.

En annan återförsäljare svarade på samma fråga: ”Det är redan ett hjälpverktyg, så till vida att de kunder som kommer in har ofta redan varit inne och sökt information och fått vissa frågor besvarade. De ställer mer konkreta frågor, verkligen det som de inte själva har förstått. På så sätt så höjer det effektiviteten i våra processer. Man behöver inte stå med broschyrerna lika länge med kunderna, utan de är mer intresserade av att se bilen på plats i verkligheten. De kanske redan vet att den kostar så eller så ungefär och har redan smält det. ’Den motorn har jag sett att man kan få, är den bättre än den här’ i stället för ’Vilka motorer kan jag få’. Det är lite mer konkreta resonemang⁵⁵”. En annan bekräftar att hemsidorna bidrar till att kunderna är mer pålästa och vet vad de vill ha när de kommer till butiken. Kunden har initialt mer kunskap om produkterna.

Återförsäljarnas hemsidor utgör exempel på lokala marknadsföringsaktiviteter. Även om många följer en nationell mall ligger de på egna servrar och driften sköts lokalt. I exempelvis Danmark har däremot generalagenten samlat återförsäljarnas hemsidor på sin egen server⁵⁶. En av intervjupersonerna påpekar att både de egna hemsidorna, och externa bilannonsportaler kan användas för att erbjuda marknaden sina begagnade bilar. Exempel på sådana utomstående hemsidor med annonseringsmöjligheter är www.autoo.se, www.bytbil.com och www.bilweb.se. ”Det är en jättemarknadsplats precis som annonserna i Dagens Nyheter eller GP⁵⁷”, ”de här sajterna är ju väldigt välbesökta och de genererar försäljning⁵⁸”.

5.1.1.4 Dokumentation

Gemensamt för de intervjuade återförsäljarna är att de dokumenterar de besökare som visar intresse på ett eller annat sätt. En respondent anger att han tar namn och telefonnummer när beslutsprocessen kommit igång. En annan återförsäljare berättar, apropå kundinformation, att ”det har vi i minnet, Vi skriver ner en del i kollegieblock om vi diskuterat priser och så sammanställer vi det⁵⁹”. En tredje berättar att kunderna får med sig en offert hem, med prisförslag. Han använder sig av ett säljstödprogram, utvecklat av Peugeot Finans som man betalar licens för varje år. I programmet kan försäljaren bland annat se vilka priser och rabatter man lovat kunden och vilken vinst det då är på bilen. Hos en annan utfärdas dessutom enkla ”provkörningskort” för de kunder som provkör en bil.

Av de kunder som kommer in i butiken skiljer sig beteendet mellan privata kunder och företagskunder. Privata kunder kommer oftare för skojs skull. ”Har vi femtio besökare, så är det kanske fem som gör affär⁶⁰”. Företagskunderna är däremot mer målmedvetna. De kommer på arbetstid och har ett klart behov när de kommer. I allmänhet anser man inte att det är lönsamt att bearbeta de besökare som inte ger ut tydliga säljsignaler. ”Idealbilden [är] att vi ska följa upp varenda en och verkligen återkomma till alla. Det kan ju vara en målsättning att vara så duktig, men

⁵⁴ Intervju F, fråga 18

⁵⁵ Intervju A, fråga 18

⁵⁶ <http://www.peugeot.dk/forhandlere/forhandlere.html>

⁵⁷ Intervju A, fråga 2

⁵⁸ Intervju A, fråga 2

⁵⁹ Intervju B, fråga 17

⁶⁰ Intervju A, fråga 17



det blir inte kostnadseffektivt”⁶¹.

5.1.2 Nationell marknadsföring i praktiken

Med nationell marknadsföring menas de marknadsföringsaktiviteter som skapas på initiativ av K.W. Bruun i syfte att komma hela den svenska marknaden till godo, vid försäljning av Peugeotbilar. K.W. Bruun har valt att fokusera på att arbeta med rikstäckande marknadsföringsaktiviteter och reklam som är primärt varumärkesstärkande.

Vi redogör här för hur återförsäljarna beskriver hur detta arbete bedrivs.

Generalagenten K.W. Bruun koordinerar och tar initiativet till de gemensamma, nationella marknadsföringskampanjerna. Det är en av deras huvuduppgifter.

En respondent berättade att generalagenten informerar återförsäljarna om den gällande marknadsföringsplanen på riksplanet genom kontinuerliga utskick, åtminstone varje vecka. Men även återförsäljarna lämnar en veckorapport till K.W. Bruun. Denna innehåller försäljningsstatistik för den gångna veckan, och ger därmed generalagenten möjligheten att avläsa eventuella samband mellan en viss marknadsföringskampanj och försäljningen under och efter perioden. Det är alltså K.W. Bruun och inte återförsäljarna som har översikten och resurserna som möjliggör nationell mätning och jämförelse av försäljningsresultaten över tid.

Ett praktiskt exempel på en nationell marknadsföringsaktivitet är Peugeot Magazine. Denna tidning skickas ut till Sveriges alla Peugeotkunder fyra gånger om året, med information om modeller, reportage, artiklar och annonser. Andra exempel på nationell marknadsföring är annonser i rikstäckande tidningar eller TV-reklam. Generalagenten står då för hela kostnaden.

Närmare hälften av återförsäljarnas hemsidor är uppbyggda enligt en mall som framhäver Peugeots färger samt länkar till information som finns på Peugeot Sveriges hemsida. Genom att standardisera design och innehåll ger K.W. Bruun återförsäljarnätet en enhetlighet i deras hemsidor. Denna enhetlighet är ett sätt att positionera Peugeotmärket som ett starkare och mer fokuserat märke. Mer om detta finns under temat koordinering.

Det kan även nämnas att Peugeot i Sverige använder en relativt liten summa per såld bil till marknadsföringskampanjer. I Sverige läggs ungefär 4 000 kr per såld bil på marknadsföring. Detta kan jämföras med Mitsubishi (18 000 kr per såld bil) och Volvo (10 000 - 12 000 kr). I Danmark däremot, är summan endast 600 danska kronor. ”Men de säljer inte så mycket i Danmark, de kommer inte ut med budskapet riktigt”⁶². Dock är annonsomkostnaderna per media betydligt lägre i Danmark än vad de är i Sverige.

5.1.3 Reflektioner om lokal marknadsföring

5.1.3.1 Resultatmätning

På frågan om hur återförsäljarna mäter resultatet av försäljnings- och marknadsaktiviteterna svarade fem av sex intervjuade återförsäljare att de inte mäter dem på något strukturerat sätt. Några upplever detta som bristfälligt. ”Det är lite grann som att kasta upp reklamappar i luften och se vart de blåser

⁶¹ Intervju A, fråga 17

⁶² Intervju F, fråga 2



och sen hoppas att de hamnar på rätt ställe. Tyvärr är det på det sättet idag”⁶³. Anledningarna som de räknar upp är bland andra brist på tid, personal och pengar.

Vissa återförsäljare menar att de trots att de saknar konkreta mätverktyg, har en känsla för hur många de når genom sina aktiviteter. Till exempel anger hälften att de frågar kunderna var de sett reklamen som fått dem att komma dit just då. Dessutom får de vissa indikationer på annonseringens genomslag eftersom TV4 redovisar sina tittarsiffror och tidningarna sitt täckningsområde.

En av återförsäljarna märker även en skillnad mellan lokala och nationella marknadsföringskampanjer. ”Låt oss säga att vi köper ett antal bilar som är specialutrustade, eller vi gör ett specialpris på dem, [...] då kan vi annonsera det priset och gå ut med den utrustningen just lokalt [...] då märker vi ju att det ger ju resultat ganska omgående”⁶⁴.

Den sjätte återförsäljaren urskiljer sig från de övriga genom att berätta att de faktiskt mäter resultatet av sin marknadsföring, genom att länka försäljningen till de aktiviteter som genomförts under den närmaste tiden. ”Vi tittar ju hela tiden på helheten, och det är sålda men framför allt levererade bilar per månad. Och där är det ju bara att man backar tillbaka och ser. Vad annonserade vi tre veckor innan, till exempel? Vad annonserade vi hela september, som gjorde att vi sålde i oktober?”⁶⁵. Att det tar just två till tre veckor för en lokal annons att ge effekt bekräftar han på två andra ställen i intervjun.

Han ser även skillnader på vilka marknadsföringsaktiviteter som ökar besöksantalet och leder till avslut. På kort sikt kan helgöppet, med presentation av nya modeller, kaffebjudning och andra events ge stor effekt i tillströmningen av kunder. Generellt sett är det när nya modeller lanseras som marknadsföringsaktiviteterna har mest effekt. Människor är nyfikna på att se något nytt och besökarna ”trampar [...] upp stigen till företaget”⁶⁶. Vidare menar han att en viss tidspress i annonserna kan vara avgörande för att få till avslut. Återförsäljaren skapar en ”här-och-nu-effekt”⁶⁷ när man erbjuder speciellt billiga tilläggs paket. En annan återförsäljare menar dock att man inte ska locka med gåvor i annonseringen, eftersom man får in många besökare men inte kan upptäcka de seriösa köparna i mängden.

5.1.3.2 Att hitta den optimala marknadsföringsmixen

Vi frågade om det var något i marknadsföringen som återförsäljarna skulle vilja vara utan. Två av återförsäljarna betonar att radio- och TV-reklam inte ger någonting. En misslyckad erfarenhet beskrivs av en respondent. ”Vi hade reklamslingor i popradio med jultomten. Det var gratis klappar till barnen med mera. Det hände inget. De enda som dök upp var mina egna barn och deras kompisar. Jag tycker det borde ha gett mer”⁶⁸. En annan återförsäljare svarar: ”Jag tror kanske inte på såna här direktutskick eller såna här [mindre] tidningar”⁶⁹. Ytterligare en berättar i ett annat sammanhang att han inte är så förtjust i paketerbjudande: ”Helst skulle jag bara vilja köra

⁶³ Intervju C, fråga 5b

⁶⁴ Intervju C, fråga 8

⁶⁵ Intervju D, fråga 15

⁶⁶ Intervju D, fråga 16

⁶⁷ Intervju D, fråga 16

⁶⁸ Intervju B, fråga 14

⁶⁹ Intervju C, fråga 14



profilannonsering, men det räcker tyvärr inte, gör det inte”⁷⁰.

Däremot var det tre återförsäljare som uppgav sig vara nöjda med situationen. ”Jag vill nog faktiskt bara ha mer [...] Jag tycker att den [marknadsföring] som är idag är bra”⁷¹.

Alla återförsäljarna påpekade dock att de vill utöka sina marknadsaktiviteter. För det krävs dock mer pengar, men delvis på grund av att Peugeots återförsäljare är självständiga har de inte tillgång till samma resurser som andra bilföretag. ”Slår du upp Sydsvenskan, så ligger vi med två spalter, med 2-8 millimeter max. Toyota eller Volvo eller Ford har fem gånger så stort. Det är ju igen det att vi är privatägda, medan många av de andra är generalagenter”⁷².
Därför väljer man att annonsera på det sätt K.W. Bruun föreskriver för att få annonsbidraget.

Fyra återförsäljare tar upp att man har testat sig fram för att hitta den optimala marknadsföringsmixen. De har till exempel provat radio- och TV-reklam och annonsering i olika tidningar. En annan uppger att det är ett chanstagande att experimentera för mycket med marknadsföringen: ”Man kanske skulle dra in lokalt helt och hållet och satsa på ett annat sätt i två månader. Men om det misslyckas då har det ju kostat massor av pengar, [...] och vi har väl inte bedömt oss själva att ha råd att chansna på den punkten”⁷³.

När vi frågade vem återförsäljarna influeras mest av i sin marknadsföring svarade de att de jämför sig med konkurrenterna genom att följa deras marknadsaktiviteter. Inte minst annonsering i dagspress och liknande kan vara en inspirationskälla. ”Då ser man ganska snart vad vi själva tycker är bra, och vad vi själva tycker är totalt vansinne”⁷⁴.

5.1.3.3 Marknadsföringsaktiviteter

Återförsäljarna anser att hemsidan är ett viktigt medium för marknadsföring: ”vi ser naturligtvis jättepositivt på det just som en informationskälla och som en reklamplats för vår produkt. Det är vårt ansikte utåt som alltid ska vara representativt för oss”⁷⁵. De använder det också för att presentera sitt sortiment av begagnade bilar. Men IT ensamt säljer inga bilar. ”Vi har testat och kommit fram till att det är ganska svårt att nå kommunikation via nätet med kunderna. De söker information och vill inte ha någon kommunikation via nätet”⁷⁶. En personlig kontakt är alltså nödvändig för att komma till ett avslut i affären.

På lång sikt är duktig säljpersonal nyckeln till framgång. ”Vår filosofi är ju att kunden ska få komma in, känna sig uppmärksam, man hälsar på kunden och frågar om han vill ha hjälp med detsamma, eller om han vill titta i lugn och ro. Och sen får han gå och titta i lugn och ro, så säger man att ‘Jag finns här och vill du ha hjälp, så säg bara till mig’. Det tycker väl vi har fungerat framgångsrikt”⁷⁷.

⁷⁰ Intervju D, fråga 16

⁷¹ Intervju D, fråga 14

⁷² Intervju F, fråga 11

⁷³ Intervju D, fråga 14

⁷⁴ Intervju D, fråga 11

⁷⁵ Intervju A, fråga 2

⁷⁶ Intervju A, fråga 18

⁷⁷ Intervju C, fråga 16



För att vara säljare idag behöver man kunna hantera en mängd information om pris, utrustning, tillbehör och så vidare. Bara för ett bilmärke innebär det krav på en väldig kunskapsbank och serviceorganisation. Som en återförsäljare säger: ”skulle vi sälja tre, fyra märken till så skulle det bli ett enda jippo”⁷⁸.

5.1.4 Reflektioner om nationell marknadsföring

På frågan om hur marknadsföringskampanjerna genomförs, svarade fyra av sex respondenter spontant att den sällan skapas lokalt, utan planeras av generalagenten. De två övriga svarade genom att ta upp lokala marknadsföringskampanjer som exempel. Vissa valde alltså att betona de lokala aktiviteter som faktiskt förekommer i olika mån, medan andra ser de nationella som de mest betydande.

Två intervjupersoner menar att det är väldigt svårt att urskilja skillnaden mellan resultatet av lokala respektive nationella annonskampanjer. Övriga fyra anser att de märker skillnad. En av de fyra upplever att den lokala marknadsföringen ger ett bättre resultat, vilket visar sig genom en ökad tillströmning av kunder samt fler telefonkontakter. Ytterligare två av de fyra menar dessutom att lokala marknadsföringskampanjer ger en snabbare respons, till skillnad från de nationella aktiviteterna som har en mer långsiktig, varumärkesfrämjande funktion. Den fjärde, påpekar tvärt emot att generalagentens helsidesannonser ger mer resultat än de egna lokala småannonserna.

Återförsäljarna har naturligtvis åsikter om generalagentens roll som koordinator av den nationella marknadsföringen. En positivt inställd respondent berättar: ”den nationella [marknadsföringen] är jättebra och den visar ju då också bil, modellpris och hela den här biten. Den verkar vara mer varumärkesfrämjande”⁷⁹. Han ser helst att Peugeot koncentrerar sig på ett målmedvetet imagebyggande istället för paketkampanjer där man använder sig av priset som försäljningsargument. Han tror också att det är en anledning till att Peugeot skördar framgång i Sverige medan lågprismärkenas försäljning faller. Han nämner Fiat som ett exempel.

Även PR är en nationell och global marknadsföringsmetod. En respondent förklarar att: ”Det är viktigt att bli väl mottagen av pressen. [...] Väldigt goda omdömen, för Peugeot över huvud taget de sista två åren”⁸⁰. Förutom pressen dras även nytta av den internationella marknadsföringen, menar en annan återförsäljare. Som exempel nämner han Eurosport, där Peugeot 607 visas.

5.2 Teori

Detta kapitel redogör för den teori om marknadsföring som vi finner relevant i relation till uppsatsområdet. Teorierna behandlar såväl konkreta marknadsföringsaktiviteter och arbetsprocesser, som ansvarsfördelning och kundvård. Kapitlet tjänar även som bakgrund till empirikapitlet inom samma temaområde.

⁷⁸ Intervju A, fråga 19

⁷⁹ Intervju D, fråga 8

⁸⁰ Intervju A, fråga 15



5.2.1 Kundens önskemål som utgångspunkt

Förmågan att snappa upp och ta till sig trender och återföra kundernas önskemål och preferenser till beslutsnivå har blivit ett viktigt verktyg för att kunna följa med i de ständiga marknadsförändringarna. Förmågan att vidarebefordra, analysera och värdera denna information är också en konkurrensfaktor.

”The exchange of information between the dealers – who have the direct relationship with the market – and the car manufacturer thus play a decisive role in the parenting, planning and pace of exchange of products at the core of the industry”⁸¹

Med hjälp av den informationsinsamling, som leder till kunskap om den lokala och nationella kundens önskemål, kan man också långsiktigt vara responsiv och proaktiv vad gäller produktutveckling och beställning av nya bilar. Med hjälp av Informationsteknologi (IT) som verktyg kan en organisation eller ett nätverkssystem lättare administrera mätning av kundens upplevelser och preferenser samt säkra en god uppföljning. Dessutom säkras alla kanaler, kontaktpunkter och interaktionen med kunden. Kanalerna för marknadskommunikation värderas och analyseras, för att få fram de mest effektiva alternativen. Samtidigt får kunden upplevelsen av att ”säljaren” har en betryggande kunskap samt kommer ihåg kunden.

Information om kundstocken skapar också informations- och beslutsunderlag för försäljningsenhetens agerande; planering av kampanjer, inköp med mera.

”Information feedback from the interface with the customer to distribution control, stockholding and eventually production is also a fundamental input into a marketing information system”⁸²

När det finns många liknande bilmodeller hos olika producenter, och där målgruppen är densamma och marknadskommunikationen är likartad, kan det vara små detaljer som kan skapa konkurrensfördelar. Genom att vara mottaglig för dessa små detaljer kan producenten tillföra mervärde till den lokala förhandlaren genom att bygga in just det som skiljer, och på så sätt skapa konkurrenskraft.

”...a different marketing approach was used [...] marketed across the four brands, was virtually identical for all four models – only the form grill and taillights were being unique to each make”⁸³

5.2.2 Kundrelationen

Genom att tillfredställa kundens faktiska önskemål, får återförsäljarledet bättre förutsättningar för att få en lojal kund, och en livslång kundrelation där kunden är trogen märket. Återförsäljaren ökar därmed chansen för såväl merförsäljning av kringprodukter och -tjänster som framtida försäljning av huvudprodukten.

”Det kostar fem till sex gånger så mycket att skaffa en ny kund som att behålla en befintlig. En nöjd kund köper sällan endast en gång utan återkommer månad efter månad, år efter år. Om en leverantör visar ett genuint intresse för sina kunder är sannolikheten mindre att kunderna ens

⁸¹ Coriat, 1995

⁸² Ibid

⁸³ de la Torre et al, 2001, s. 23,276-278



överväger ett leverantörsbyte”⁸⁴

5.2.3 Informationsinsamling på lokal nivå

Den stora arbetsinsatsen ligger hos försäljningsledet som har en mer interaktiv roll i relation till kunden. Den information som återförsäljarledet får om kunderna, kan på ett strukturerat vis samlas upp så att en helhetsbild över likheter och avvikelser på nationellt plan kan skapas. Detta gör att importören faktiskt kan hjälpa till med att kundanpassa marknadsföringsaktiviteterna.

*”I de interna och externa tillgänglighetsresurserna, ingår personal som en viktig faktor och personalens ‘interaktiva kommunikation med marknaden’”.*⁸⁵

Hos återförsäljarna är en av de viktigaste konkurrensparametrarna deras kunskap om produkterna. I framtiden kommer interaktionen med kunden och denna slags kunskap också att vara central för att kunden ska förstå att säljaren vet vad han talar om. Dessutom är det viktigt för att budskapet ska vara riktat mot rätt marknad och genom rätt media. Men om det inte finns någon uppföljning, historik på kunder eller löpande feedback på köpprocesser kan man teoretiskt sett inte heller legitimera högre eller lägre grad av lokalanpassning.

För att få mer inflytande och understödja lokala aktiviteter kan man legitimera en lokal anpassning genom att bistå importörledet med information som möjliggör en proaktivitet på lokalmarknadens förändring och konkurrenssituation.

*”Det gäller att kontinuerligt följa upp hur kundens behov utvecklas under konsumtionen, vilka förändringar i behovet som kan ske och hur väl man förmår tillfredsställa det av kunden upplevda behovet”*⁸⁶

Genom att löpande ha uppföljning och mäta resultatet av sina insatser kan man också legitimera en högre grad av anpassning och ett ökat inflytande från återförsäljarledet i utvecklandet av marknadsföringen. Det viktigaste är att effekten av insatsen kan kvantifieras så den blir synlig. Slutligen måste sägas att varken det gäller marknadsföring eller försäljning definieras resultatet i allra högsta grad av insatsen nere på individnivå hos försäljaren.

⁸⁴ Jakobsson, 1998, s60.

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Ibid, s.47-48



6 Tema B: Koordinering

6.1 Empirianalys

I detta kapitel redovisar vi den empiri som vi sorterat in under temat koordinering. Vi kommer att redogöra för generalagentens strävan efter samordning av återförsäljarnas marknadsföring och övriga verksamhet, samt deras roll som märkesfrämjande aktör.

Sedan K.W. Bruun tog över i Sverige 1998 har marknadsandelen ökat från 1,3 % till 4,39 %⁸⁷. Vad beror då denna ökning på? K.W. Bruun själv menar att "Som generalagent är en av våra viktigaste uppgifter att upprätthålla ett gott service- och försäljningsnät i Sverige" (VD 1999 Hans Östling)

6.1.1 K.W. Bruuns arbete för enhetlighet

Generalagenten K.W. Bruun koordinerar och tar initiativet till de gemensamma, nationella marknadsföringskampanjerna. K.W. Bruun förser återförsäljarna med en enhetlig profil, vilket gör att kunderna känner igen Peugeot som märke var de än finns i Sverige.

Generalagentens arbete för enhetlighet upplevs överlag som mycket positivt. En av de intervjuade återförsäljarna berättar att "Rent allmänt så kan man väl säga som så att den nationella är jättebra och den visar ju då också bil, modellpris och hela den här biten. Den verkar vara mer varumärkesfrämjande."⁸⁸

Om enhetligheten säger han sedan så här: "Igenkännandepincipen hela tiden. Och hela tiden det franska lejonet återkommande. Likadant med färgerna om du tittar runt i våran bilhall så är det Peugeotfärgerna, det är blått, det är vitt, det är ljusgrått och det är gult. Och det går rakt igenom hela bilhallen, rakt igenom hela våran verkstad. Så att det ska vara Peugeot hela vägen. Tittar du på en Peugeot Rapide-verkstad nere i Paris till exempel, så är det de färgerna på utsidan, och de belyser Peugeot."⁸⁹

En annan intervjuperson säger att det är sedan K.W. Bruun tog över, som annonskampanjerna standardiserats⁹⁰. Han menar att det är mycket bättre för igenkänningen, det vill säga hur kunderna ser på Peugeot: "Går man tre år tillbaks, så gjorde generalagenten inte några särskilda annonser. Det var helt olika annonser i hela landet. Det var inte något igenkännande Peugeot fenomen. Jag var nödd till att göra något, och Göteborg gjorde något... Idag är det samma över hela landet. Det är mycket bättre för igenkänning."⁹¹

Samma återförsäljare tycker även att K.W. "de jobbar ju väldigt seriöst"⁹² En annan påpekar

⁸⁷ http://www.peugeotsverige.com/press/010814_uppat.htm

⁸⁸ Intervju D, fr 8

⁸⁹ Intervju D, fr 7b

⁹⁰ Intervju F, fr 4

⁹¹ Intervju F, fr 4

⁹² Intervju F, fr 4



dessutom att tre saker som blivit mycket bra sedan K.W Bruun tog över är bilarnas utförande och kvalitet, prisbilden samt marknadsföringen.

Återförsäljarna anser de att vinner mycket på att generalagenten håller i centrala marknadsföringsaktiviteter. ”För att få det här att fungera och verkligen ge resultat sen, så måste det vara proffsigt utfört och vi har inte varken tid eller de ekonomiska resurserna att lägga ner det som krävs, eller att köpa det från reklambyråer, för vi är för små helt enkelt idag, utan då måste man göra det gemensamt.”⁹³

Peugeot Magazine är ett konkret exempel på hur K.W. Bruun koordinerar marknadsföringen. En av återförsäljarna beskriver det så här: ”Det görs centralt, de sköter utskicken och koordinerar.” De sätter en deadline då vi måste vara klara med vår del”.

K.W. Bruun köpte tidigare i år upp en av återförsäljarna, då denna riskerade att gå i konkurs. Det fanns en tanke om att det vore synd att förlora denna återförsäljare, som har ett utomordentligt läge, och man kan därför ana ett visst helhetstänkande från K.W. Bruuns håll. Detta är emellertid ett engångsfall enligt en av intervjupersonerna, som inte ser en utveckling mot att K.W. Bruun kommer att köpa upp fler återförsäljare⁹⁴.

6.1.2 Riktlinjer från K.W. Bruun

Fyra respondenter svarar att de känner sig helt fria att själva utforma sin lokala marknadsföring. Återförsäljarna tänker då till exempel på när de arrangerar lokala marknadsföringsaktiviteter och events, som bekostas av den egna budgeten och därmed kan läggas upp utan några riktlinjer från K.W. Bruun.⁹⁵

Då vi ställde frågan om det finns några riktlinjer för den lokalt utformade marknadsföringen visade det sig att respondenterna uppfattade förhållandet på olika sätt. Vissa antydde att det finns vissa underliggande riktlinjer som till exempel att aldrig gå ut med information om en introduktion innan den äger rum och att ”...inte annonsera 20 000 under rekommenderat cirkapris på en modell”⁹⁶. Ytterligare ett exempel på det var: ”Vi får till exempel inte prisannonsera som vi säger, rea ut bilar, och det tycker jag är helt rätt, för det finns ingen anledning, utan det är rätt pris från början istället.”⁹⁷

En återförsäljare förklarar rakt ut att ”vi får bara använda *deras* material”⁹⁸. När återförsäljaren här säger att han bara får använda generalagentens material tror vi att han syftar på det riktade annonsbidrag som utgår från K.W. Bruun. Det utgör en betydande del av omkostnaden (60 %) för annonseringen men med kravet att återförsäljaren laddar ner någon av generalagentens annonsmallar vid utformningen av annonsen och sedan gör en eventuell lokal anpassning. Återförsäljarna sparar på så sätt tid samtidigt som idén om enhetlighet främjas. Vid rikstäckande marknadsföringskampanjer står generalagenten för hela kostnaden.

⁹³ Intervju C, fråga 7b

⁹⁴ Intervju F, fråga 13

⁹⁵ Intervju E, fråga 7b

⁹⁶ Intervju A, fråga 7b

⁹⁷ Intervju D, fråga 5 c

⁹⁸ Intervju F, fråga 4



Ytterligare en respondent bekräftar resonemanget kring annonsmallarna, och säger att det råder stor frihet men att de upplever vissa krav vad gäller att använda enhetliga mallar, utformade av generalagenten⁹⁹. ”Målsättningen är att vi ska ha en hyfsat enhetlig annonsering så att hela tiden Peugeot som varumärke pumpas upp [...] Det är likadant med hemsidor också och så vidare, att det ska se ut likadant om du går in på Peugeot Göteborg eller Peugeot Sätra eller Peugeot Lycksele.

Detta synsätt gäller alltså även utformandet av hemsidor på Internet. Som vi redan nämnt i fallbeskrivningen följer närmare hälften av de befintliga hemsidorna en mall som innehåller Peugeots färger, samt länkar till Peugeot Sveriges hemsida. Övriga hemsidor har utformats enligt lokala metoder som inte följer mallen. Designen har dock ofta likheter med den nationella mallen i högre eller mindre grad. Till exempel förekommer det att samma färger eller samma layout används.

6.2 Teori

Detta kapitel redogör för den teori om koordinering som vi finner relevant i relation till uppsatsområdet.

6.2.1 Hur man minskar distansen mellan aktörerna

På den industriella marknaden, kan en upplevd distans i köpar-säljarförhållandet ha fem aspekter, enligt David Ford:¹⁰⁰

1. Social distans: den grad av kännedom som de båda parterna har om varandras sätt att arbeta.
2. Kulturell distans: de skillnader gällande normer, värderingar eller arbetsmetoder som finns hos de två parterna beroende på deras respektive lands karakteristika.
3. Teknologisk distans: skillnaderna mellan parternas olika produkter eller teknologiska processer.
4. Tidsdistans: den tid som behövs mellan det att kontakt tas eller att en order läggs, och att produkten skickas/tjänsten utförs.
5. Geografisk distans: Den fysiska distansen mellan de två parterna

Genom att skapa kännedom om processer och krav, önskemål och förväntningar, kan parterna minska den sociala distansen. Genom att återförsäljarledet kommunicerar och visualiserar kulturella värden och implementerar dem i sin marknadsföringsstrategi och i sina aktiviteter kan återförsäljaren tillföra värde i marknadsförings- och försäljningsprocessen på den lokala marknaden.

Importören kan tillföra både verkstads- och försäljningsenheterna träning och information om produkterna. Dessutom kan etablerandet av forum för dessa saker skapa mer inblick och kompetens som ger återförsäljarna och teknikerna konkurrensfördelar i relation till icke ”auktoriserade” verkstäder.

Tidsdistansen i relationen kan exemplifieras med den tid som passerar mellan beställningstillfället och leveransen av produkten, med tillhörande service. Det kan också vara så att importören väljer att hjälpa till med utvecklingen av servicekonceptet som kan marknadsföras och ”säljas in” på

⁹⁹ Intervju F, fråga 7b

¹⁰⁰ Ford, 1984, s 101-112



existerande kunder och därmed generera merförsäljning och ökad omsättning för återförsäljarledet.

Geografisk distans i relationen kan återknytas till såväl producenten som importören. Där kommer vi tillbaka till den forskning som visar på att nationella distributions- och handelsrelationer är starkare än utländska exportrelationer. Den lokala närvaron av en återförsäljare skapar en konkurrensfördel för importören. Importörens geografiska närhet skapar en närvaro som är central för att kunna vara reaktiv på de utmaningar som återförsäljarledet står inför. Närheten mellan importör och återförsäljare ger dessutom importören möjlighet att vårda relationen och ge plats för kreativa processer som gynnar hela marknadens affärsprocesser och aktiviteter till fortsatt tillväxt.

6.2.2 Bindningar

*"In tightly structured networks, the interdependence is high, the bonds are strong, and the positions of the firms are well defined. In loosely structured network, the bonds are weak and the positions are less defined."*¹⁰¹

Bindningarna kan vara av det tekniska, kunskapsmässiga, tidsmässiga, sociala och det juridiska/ekonomiska slaget¹⁰². Det kan också vara så att en eller vissa av parterna tillför varandra resurser av olika slag. Exempel på resurser är kapital, personal, insatsvaror och tekniska resurser som patent och licenser.¹⁰³ Det är relationen mellan aktörerna som skapar basen för hur stor grad av värde de olika aktörerna vill tillföra. Användningen av det som är standardiserat är beroende av relationens status.

Den relation som etableras i nätverket bygger på såväl kommersiella bindningar som relationella bindningar. För att stödja beslutsprocesser och ge beslutsstöd till den individuella återförsäljaren, kan man, genom att öka öppenheten hjälpa återförsäljarna i deras vardag. Detta skapar dessutom större förtroende från försäljarledet. Det handlar om att göra material och processer tillgängliga för alla aktörer, så att den individuella återförsäljaren kan anpassa dem till just deras marknadsplan, och just deras individuella mål med marknadsföringsaktiviteterna. Så länge det finns ekonomiska bindningar kommer de kräva en viss form av formalisering och gemensam koordinering.

Som bekant är återförsäljarna självständiga, men har flera bindningar till importören, där relationen styrs av interaktionen mellan parterna och samaktiviteter som till exempel koordinering av marknadsföringen. Samtidigt kräver importören återförsäljarens involvering igenom hela processen och skapar därigenom ett "ägarskap" och ett ansvarstagande i de aktiviteter som importören gärna vill bidra med.

*"Recent studies of productivity effects of 'participative management' in conventionally owned American firms. Ownership and participation affects firm performance"*¹⁰⁴

6.2.3 Samverkan

Genom att institutionalisera relationen, men också genom att tillföra försäljningsorganisationen ekonomisk finansiering helt eller delvis skapas större förtroende. Det ekonomiska bidraget för marknadsföringsinsatserna i självägda enheter visualiserar importörledets förpliktelser, lojalitet och

¹⁰¹ Buckley & Ghauri, 1993, s 308

¹⁰² Hammarkvist et al, 1982, s.23f

¹⁰³ Gadde & Håkansson, 1992

¹⁰⁴ Ibid



investering i återförsäljarledet. Genom den samordning som importören bistår med kan återförsäljaren från "sin hörna" säkra sin konkurrenskraft. Dessutom kan importören med hjälp av vissa arbetsprocesser och koordinering ge återförsäljarna möjlighet att fokusera på själva försäljningsarbetet.

*"Alliances on many levels and covering many products and systems need centralized co-ordination. Otherwise it would be like trying to fight a war without any central command structure."*¹⁰⁵

I modellen nedan kan initialskedet liknas vid importörens insats, medan skede 2 och 3 utgör återförsäljarens område. Inom dessa områden kan man välja ut vissa arbetsprocesser och företeelser för att illustrera graden av standardisering.

Skede	Marknadsföringsmål	Marknadsföringsfunktion	Behovsanalys
1. Initialskede	Väcka intresse för företaget och dess tjänsteutbud	Traditionell marknadsföringsfunktion	Analys av potentiella marknadssegment
2. Köpprocess	Åstadkomma förstaförsäljning	Traditionell marknadsföringsfunktion och interaktiv marknadsföringsfunktion	Behovsprecisering under köpprocessen
3. Konsumtionsprocess	Skapa återförsäljning och långsiktiga kundkontakter	Interaktiv marknadsföringsfunktion	Uppföljning av behovsutveckling under konsumtionsprocessen

Fig. 6.1 Långsiktig konkurrensmedelsstrategi för industriella tjänster¹⁰⁶

Ett sätt att systematisera mätning av aktiviteter, säkra kvalitet och samtidigt ge service, är genom att skapa en struktur eller infrastruktur som understödjer, effektiviserar och förenklar analys och tolkning av mätresultat. Möjligheten att ta ansvar och påverka sin marknadsföring i kombination med att man får pengar för gemensamma insatser kan vara en motiverande faktor. Men genom att man får ekonomiskt bidrag skapas också en tätare beroendeställning. Graden av användning av standardiserad marknadsföring påverkas av importören, som gärna vill ha en enhetlighet i marknadsföringen.

För att effektivisera hanteringen av analyser och bearbetningen av kunder, kan importören välja att bygga in en kvalitetssäkring genom att följa upp aktiviteter och mäta värdet i kundportföljen. Förutsättningen är att återförsäljarledet väljer att använda den struktur som byggs upp. För att det ska ge ett värde till återförsäljaren, krävs en insats som gör att det också skapar ett värde och en kvalitetssäkring mot importören.

¹⁰⁵ Maxton et al, 1995 s,72,88,163,177

¹⁰⁶ Grönroos, 1980, s.45 +131

7 Tema C: Självtändighet

7.1 Empirianalys

I detta kapitel redovisar vi den empiri som vi sorterat under temat sjelvtändighet. Temat behandlar faktumet att återförsäljarna är privatägda företag, och beskriver hur de relaterar till Peugeots övriga organisation i Sverige. Därefter kommer vi även in på hur och om återförsäljarna upplever att de kan påverka sin situation eller inte.

7.1.1 Privatägda sjelvtändiga företag

Peugeots återförsäljare betonar i de intervjuer vi gjort att de är privatägda sjelvtändiga företag. De är stolta över sin verksamhet, och framgången de rönt de senaste åren. Sedan 1998 har marknadsandelen i Sverige ökat från 1 % till knappt 5 %. Peugeot 307 har blivit utsedd till årets bil 2001 i både Sverige och Danmark, och det märks hos alla återförsäljarna vi talat med att de har medvind just nu.

En underliggande orsak till den starka känslan av sjelvtändighet kan vara att återförsäljarna inte ser sig som en del av Peugeot SA:s organisation i stort. Därmed har de inte särskilt god inblick i hur arbetet bedrivs i andra delar av organisationen. Så här beskriver en av återförsäljarna hur de upplever verkligheten: ”Vi är ju ett privatägt företag som inte har någon koppling till vare sig fabrik eller importör och så ser det ut på respektive ort i landet¹⁰⁷.” När återförsäljarna talar om producenten, Peugeot SA, refereras den alltså till som ”fabriken”, vilket tyder på hur lite direkt kontakt de har med producenten.

Återförsäljarna tar emot information om den gällande marknadsföringsplanen på riksnivå från generalagenten, berättar en av respondenterna. De tar själva ställning till om de ska nöja sig med detta, eller komplettera med något annat. En återförsäljare säger att: ”Sen får man ju se till också så att vi kompletterar varandra så att om K.W. Bruun annonserar 206 i tre veckor ska ju inte jag sitta och köra med 307. [...] Utan man ska ju ta hjälp av det de ger en, med det nationella, givetvis¹⁰⁸.” Återförsäljarna är därmed fria att agera efter bästa förmåga, men får stöd och draghjälp på vägen av generalagenten i rikstäckande aktiviteter.

7.1.2 Samarbete mellan återförsäljare

I vissa områden förekommer annonsarbete mellan återförsäljarna för att få ner kostnaderna för lokal marknadsföring. Samarbetet visar att sjelvtändiga initiativ tas utan styrning från generalagenten. Detta sker till exempel i Malmö/Lundregionen. Vid nybilsannonsering delas kostnaderna 50-50 mellan Peugeotåterförsäljarna i Malmö och Lund¹⁰⁹. Det sker också i Stockholmsregionen, en respondent förklarar: ”Det är vi sju i Stockholm då. Så att vi kan ju då samannonsera till exempel i Dagens Nyheter här i Stockholmsupplagan, eller även Expressen,

¹⁰⁷ Intervju A

¹⁰⁸ Intervju D, fråga 8

¹⁰⁹ Intervju E, fråga 6



Stockholmsupplagan, om det skulle vara så”¹¹⁰. Respondenten ger ytterligare ett exempel : ”Och då ser du baksidan på Peugeotmagasinet, där till exempel... [visar annons i Peugeotmagasinet med sju Stockholmsåterförsäljare som avsändare]”¹¹¹.

När återförsäljarna gör egna marknadsföringskampanjer håller de sig till vissa informella regler. Det vittnar en av de intervjuade om: ”Så att vi håller oss till våra distrikt som vi har som säljdistrikt, så att vi inte går in och annonserar på nån annans distrikt, för det är lite... fräckt”¹¹². I och med att återförsäljarna till viss del är beroende av varandra, i till exempel olika samarbeten, så är det naturligt att de visar ömsesidig respekt för varandra.

7.1.3 Återförsäljarnas möjlighet att påverka

K.W. Bruun upplever att ”återförsäljarna vill vara med och påverka”¹¹³. Generellt upplever även återförsäljarna att de har möjlighet att påverka. ”Har vi några goda ting att säga så lyssnar de på oss”¹¹⁴. Detta är dock en möjlighet som sällan utnyttjas. När det gäller de rikstäckande marknadsföringskampanjerna upplever två av de intervjuade att de saknar möjligheten att påverka. De kan dock be att få strykas ur annonseringen om de tycker att marknadsföringskampanjen är oacceptabel. ”Det är klart, fick jag reda på att det skulle komma någonting som jag inte tyckte var bra eller helt oacceptabelt, så skulle jag tala om det, och då skulle jag säga att ‘Jag är inte med på det här’. ‘Ni får stryka oss ur annonseringen’”¹¹⁵.

7.1.4 Svårighet att påverka

Å ena sidan känner alltså Peugeots återförsäljare att de kan påverka de nationella marknadsföringskampanjerna. Å andra sidan upplever flera av de återförsäljare, som vi intervjuat att de måste godta dem och därmed även bidra till dess finansiering. ”Vi måste va med punkt slut!”

I denna fråga kan man skönja skillnader mellan de större återförsäljarna och de mindre återförsäljarna som vi intervjuat. Exempelvis upplever de större återförsäljarna att deras kontakt med generalagenten är bra¹¹⁶, medan de mindre känner mer distans. En av de mindre återförsäljarna säger, apropå marknadsföringskampanjer att ” Och sen blir ju vi då informerade i bästa fall, och i bästa fall tillfrågade om vi vill vara med överhuvudtaget också. Ibland fattas det beslut lite väl snabbt, och sen ställs vi inför faktum bara, vilket vi väl kanske inte alltid gillar”¹¹⁷. Ett sådant uttalande visar på att han ibland skulle vilja ha en större möjlighet att påverka än vad de har idag. I sammanhanget måste det dock nämnas att relationen mellan återförsäljare och generalagent är en balansgång mellan ett beroendeförhållande och självständighet. Samma återförsäljare, som nyss var så kritisk påpekar snabbt flera saker som blivit mycket bra sedan K.W. Bruun tog över.

7.2 Teori

¹¹⁰ Intervju D, fråga 4

¹¹¹ Intervju D, fråga 4

¹¹² Intervju D, fråga 4

¹¹³ KW Bruun - historik

¹¹⁴ Intervju F, fråga 9, 10

¹¹⁵ Intervju C, fråga 9

¹¹⁶ Intervju A, fråga 8

¹¹⁷ Intervju C, fråga 3



Detta kapitel redogör för den teori om självständighet som vi finner relevant i relation till uppsatsområdet. Teorierna behandlar fenomenet självständighet kontra förhållandet centralt ägande i en organisation. Vi skriver om relationer till andra aktörer inom en organisation eller ett nätverk, samt möjligheten att påverka aktörer i sin närhet.

7.2.1 Ägarskapets roll i relationen

Att vara privatägd är av stor betydelse för självständigheten. Det finns ett mycket större incitament att ta initiativ när man jobbar för sig själv. En entreprenörsanda växer fram.

“Central to the entrepreneur’s role is the constant desire to create something: a new organization, new insights into the market, new corporate values, new manufacturing processes, new products or services, new ways of managing”¹¹⁸.

Relationen mellan återförsäljare och importör brukar vanligtvis vara reglerat av ägarskapet. I K.W. Bruuns fall, är så gott som alla försäljningsenheter självständiga, det vill säga privatägda. I återförsäljarledet förekommer det dock att flera enheter ägs av samma företag eller person.

Traditionellt brukar det finnas någon form av centralt ägarskap av återförsäljarledet. Här presenteras några varianter:

1. Multiple ownership, one or two outlets
2. Multifranchising, operation of dealer outlets of different makes from the same site
3. Manufacturer-owned dealerships, occupy large sites in potentially high-volume markets¹¹⁹

K.W. Bruuns relation till återförsäljarna kan närmast liknas vid någon form av franchising. Relationen kan ses som en investering där parterna satsar både tid och pengar för att starta upp och underhålla ett fungerande samarbete¹²⁰.

7.2.2 Företagets position i nätverket¹²¹

”At each point in time the firm has certain positions in the network which characterize its relations to other firms”¹²².

Med mikroposition menas relationen till en speciell motpart.

1. Den roll företaget har till det andra företaget
2. Dess betydelse för det andra företaget, och
3. Styrkan i relationen till detta andra företag

Med makroposition menas relationerna till ett nätverk som helhet eller till en specifik del av detta.

¹¹⁸ Kao, 1989, s. 13

¹¹⁹ Gadde & Håkansson, 1993, s.68

¹²⁰ Gadde & Håkansson, 1993, s.68

¹²¹ Buckley & Ghauri, 1993, s. 305-307, s.286

¹²² Ibid



1. De andra nätverksföretagens identitet, som företaget ifråga har direkt och indirekt samverkan med
2. Företagets roll i nätverket
3. Företagets betydelse i nätverket, och
3. Styrkan i relationerna till de andra företagen

Företagets roll i nätverket och position i relation till det andra företaget, importören eller andra enheter, skapar förutsättningarna för relationen.

”The macro-positions are also affected by the interdependencies in the whole network as well as by the complementarity of the micro-positions in the network”¹²³

Om man sätter detta i en importör-återförsäljarkontext kan mikropositionen sägas handla om rollen som återförsäljaren har gentemot importören eller mot en av de andra återförsäljarna.

”The positions describe the firm’s relations to its industrial environment and thereby some important strategic possibilities and restrictions. All the other firms in the network have their own positions and likewise have future objectives regarding those positions”¹²⁴

I makrokontexten påverkas återförsäljaren direkt och indirekt av andra återförsäljare genom importörens relation till dessa andra. Återförsäljaren är en egen, självständig enhet men påverkas ändå dramatiskt av hela nätverkets olika aktörers agerande.

I makromiljön är återförsäljarna konkurrenter till varandra, eftersom de är egna kostnadsbärande enheter. Men i relation till importören kan de vara både kompletterande och konkurrerande enheter. Speciellt i förhållande till exempelvis nya avregleringar som skapar en större öppenhet på marknaden, vilket gör att importörens ursprungliga roll och mervärdeskapande aktiviteter urholkas.

7.2.3 Möjlighet till påverkan

Återförsäljarens möjligheter att påverka olika led i importör- eller producentledet reflekterar inte bara nätverkets dynamik och synergier, utan är också en reflektion av återförsäljarens förmåga att faktiskt skapa sin plats i nätverket. Om en återförsäljare väljer att påverka marknadsföringen, har det traditionellt varit i reklamsammanhang, i exempelvis tryckta media eller lokalradioreklam. Det finns dock även andra dimensioner i såväl marknadsföringen, som i den konkreta relationen mellan aktörerna aldrig framstår som områden för påverkan. Czinkota skriver att rollernas dimensioner generellt varit organiserade utifrån en slags statisk och konservativ modell. Där står producenten för produktion, lanseringen av globala eller internationella kampanjer, utarbetande och etablerande av nationella kampanjer, försäljningshjälpmedel och finansiering.

Manufacturer	Intermediary	Retail
--------------	--------------	--------

¹²³ Buckley & Ghauri, 1993, s. 305-307, s.286

¹²⁴ Ibid



Production	Order taking	Selling
Advertising	Inventory maintenance	Organizing consumers
National Sales promotion	Space control at the retail level	In-store promotion/events
Dealer aids	Product assortment	
Education of dealers	Dispatching of sales support	
Financing	personnel	
	Area marketing	
	Financing	

Fig. 7.1 Channel member¹²⁵

Till skillnad från aktörsmodellen (se Håkansson), är här aktiviteter för påverkan mera definierat eller uppdelat efter ansvar, medan tillbakaflödet av information inte är lika tydligt kommunicerat. Schemat utgår ifrån att reklam initieras ifrån producenten och att importörens ansvar ligger på det nationella planet vad gäller planering av marknadsföringsaktiviteter.

Framtidens mellanhand kanske inte kommer att ha sin primära funktion i att ta emot order. Dessutom kommer aktörernas ökade frihet, och deras tätare relation till slutkunden att skapa ett utrymme för återförsäljaren att tillföra såväl importör- som producentledet andra "transaktioner" än av det monetära slaget. Försäljningsledet kan tillföra värdefull information, då de är i direkt kontakt med kundgrupperna såväl nationellt som lokalt. Denna "input" kan ge värdefull information om trender, lokal a preferenser och framtida önskemål.

Återförsäljarsidan kan komma att kräva mer inflytande över alla processer som rör marknadsföring i ett vidare begrepp; kringtjänster som försäljningsstöd och uppföljning/utformning av service till kunderna. Genom att ägarskapet av kundrelationen tillhör försäljningsenheten, kommer det också fortsättningsvis att vara en värdefull parameter och barometer för utveckling av produkter, tjänster och marknadsföringsaktiviteter såväl lokalt som nationellt.

Denna möjlighet till påverkan kan också vara resultatet av ett öppet nätverk där det reellt sett inte finns ekonomiska ägarrelationer utan där beroendet mer handlar om allas insats och bidrag till det gemensamma "systemet". I ett marknadsföringssammanhang kan det handla om att bidra med kundinformation, ge feedback på modellönskemål eller färgpreferenser som efterfrågas och så vidare. Genom att institutionalisera processer, visualisera resultat och öppet administrera och distribuera det som ska ingå i marknadsföringsmixen, kan också återförsäljarna mer lättillgängligt förhålla sig till det och dessutom påverka slutresultatet.

7.2.4 Mjuka organisationer

För att överleva på en konkurrensutsatt marknad är flexibilitet en förutsättning. Därför måste en organisation tillåta de olika delarna en viss självständighet.

"Som tidigare utveckling av bilbranschen eller banksektorn visar, är de tekniska systemen, precis

¹²⁵ Czinkota & Ronkainen, 1993, s.391



som arbetsstrukturerna, i konstant utveckling. Det är som en oändlig process. (...) Analysen av hur företag fungerar kan inte heller begränsa sig till den organisationella kapaciteten, den som utgörs av att programmera, standardisera och koordinera arbetsuppgifterna. Den måste även belysa kapaciteten för innovation, som består av att arbeta fram nya kombinationer av de olika resurser, som företaget har, för att kunna reagera på nya hot och möjligheter.¹²⁶

Författaren skriver att företag både måste kunna organisera sig och kunna nyskapa. Problemet är att dessa två tankar står i motsats till varandra. Organisationens grundläggande mål är att minska produktionens osäkerhet, medan innovationen använder sig av just osäkerhet för att lyckas förändra ordningen.

”Man vet väl att ”mjuka” organisationer reagerar lättast då nya möjligheter visar sig. Dess organisationsregler har en suddig inkomplett karaktär, som tillåter att effekterna av de rigida inre faktorerna kan begränsas.¹²⁷” Med andra ord en flexibel organisation som kan anpassa sig till en ständigt föränderlig värld.

Norbert Alter menar dock att ju mer man uppmuntrar anpassningsbarhet, desto mindre möjlighet har man att kontrollera hur helheten fungerar. För att minska spänningen mellan dessa angreppssätt har man utvecklat olika metoder. En utgångspunkt är att varje företag är specifikt och att dess karaktäristiska bestämmer till vilken grad man ska formalisera regelverket inom just det företaget, och därmed dess kapacitet att nyskapa. Bland annat intresserar man sig för åldern, storleken, tekniken, vilken sorts produkt som tillverkas och hur konkurrenssituationen ser ut.

Två exempel där företagens organisationsregler är ett resultat av de förutsättningar och den miljö de arbetar i beskrivs nedan:

- Ett stort och gammalt företag med en stabil marknad.
I detta företag, där man tillverkar en enkel produkt utan komplex teknik, kan man ha en byråkratisk organisation med starkt formaliserade regler.
- Ett medelstort ungt företag på en marknad med stor konkurrens.
I detta företag, där man tillverkar en komplex produkt med hjälp av sofistikerad teknik, måste man utmärka sig genom kapaciteten att nyskapa. Här används så låg grad av formaliserade regler som möjligt för att minska inneboende stelhet, det vill säga en "adhokratisk" struktur – reglerna definieras i funktion till vilka egenskaper de frågor som ska lösas har. (reglerna är "ad hoc").

¹²⁶ Översättning av Norbert, 1999, s 185. Författaren hänvisar senare till originaldefinitionen från Joseph Schumpeter: en "innovation" är de sammanlagda handlingarna som utförts för att få innovationen till marknaden, och dessa handlingar förutsätter att man utvecklar nya kombinationer av de resurser som företaget besitter. (J.A.Schumpeter, Théorie de l'évolution économique, Dalloz, 1935)

¹²⁷ Norbert Alter, 1999, s 186

8 Tema D: Gruppundantaget

8.1 Empirianalys

I detta kapitel redovisar vi den empiri som vi sorterat under temat gruppundantaget. Här behandlas de uttalanden och de resonemang som återförsäljarna gjort angående borttagandet av det så kallade gruppundantaget (se fallbeskrivning) och de effekter det väntas få.

Hur bra är egentligen organisationen för återförsäljning av Peugeotbilar i Sverige?

Borttagandet av gruppundantaget kommer att innebära en prövning för K.W. Bruun, Peugeots återförsäljare och branschen som helhet. Man kan undra hur organisationen för återförsäljning av Peugeotbilar som helhet kommer att påverkas av de nya förutsättningarna. I allmänhet ser återförsäljarna inte borttagandet av gruppundantaget som ett allvarligt hot för sin egen verksamhet, men de inser att förutsättningarna för marknaden som helhet kan komma att förändras.

En återförsäljare tror inte att det finns rum för så många fler bilhandlare på den svenska marknaden, utan tror att den nuvarande återförsäljarstrukturen kommer att finnas kvar. Antalet återförsäljare i Stockholm kommer troligen att minska menar flera intervjupersoner. Samma farhågor finns söderut, det vill säga att man går mot större och färre enheter.

8.1.1 Vilka hot finns enligt återförsäljarna?

Tre av de intervjuade tror egentligen inte att de kommer att bli påverkade av att gruppundantaget, importrestriktioner som plockas bort den 1 september 2002. ”Om importören köper 15 000 bilar av Peugeot så får de lägsta priserna. Det blir svårslaget”¹²⁸, resonerar de. Låt oss nu precisera vilka potentiella hotbilder som återförsäljarna målar upp.

8.1.1.1 Är Internet ett hot?

Då gruppundantaget tas bort 2002 kommer återförsäljarna och K.W. Bruun att påverkas, tror hälften av de tillfrågade. Genom en mer öppen konkurrens kommer allt fler aktörer att ha möjlighet att sälja bilar. Redan idag finns det ett antal Internetportaler med försäljning av bilar. Men ingen av respondenterna upplever att de hittills varit något hot. I början sålde de mycket, men kunden vill ha en personlig relation vid köpet betonar återförsäljarna. Det är essentiellt att fysiskt finnas på plats nära kunden och att ha ett gott renommé.

8.1.1.2 Är varuhuset ett hot?

Mot den bakgrunden skulle exempelvis varuhus kunna vara ett hot. De har storleken och resurserna att ge sig in i konkurrensen och skulle kunna vända upp och ner på köpstrukturen. Återförsäljarna nämner IKEA, B&W och Obs! som exempel på framtida försäljningskanaler: ”nybilshandeln, det är ungefär som att gå på B&W”¹²⁹. Man kanske kan köpa på ett varuhus, resonerar en av

¹²⁸ Intervju B, fråga 19

¹²⁹ Intervju E, fråga 19



återförsäljarna. ”Men vi har verkstad, man kan inte reparera själv. Det är våran lilla räddningsplanka. Och vi tar naturligtvis in våra kunder först”¹³⁰. Att ha en serviceenhet blir på sätt och vis också en konkurrensfördel.

8.1.1.3 Är en separering av nybilshandeln och begagnathandeln ett hot?

En återförsäljare spekulerar i att borttagandet av gruppundantaget kommer att innebära att begagnatmarknaden skiljs från nybilsmarknaden. Nybilshandeln kommer då att förläggas allt mer till varuhus medan begagnathandeln kommer att skötas av enskilda uppköpare. Eftersom marginalerna på nya bilar är mycket pressade är det väldigt svårt att överleva som återförsäljare utan att sälja begagnade bilar. ”Det är egentligen ett hån, hur mycket pengar det blir över. Det täcker ju knappt lönerna egentligen. [Marknadsföringsbiten] per enhet, den blir ännu mindre”¹³¹.

8.1.1.4 Är direktimporten ett hot?

Det privatimporteras väldigt få Peugeotbilar jämfört med till exempel Toyotabilar, säger en återförsäljare. 20 till 30 Toyotabilar importeras till Sverige per månad. Anledningen är att vinstmarginalerna är mindre och att det därmed saknas incitament att köpa bilar från utlandet.

Vidare ställer försäkringsbolagen höga krav på bilbesiktning, mätarställning och liknande. Detta är en faktor som talar mot en ökning av direktimporten. Tvärtom har direktimporten dalat under hösten, berättar två återförsäljare. Därmed ser man inte privatimporten som ett stort hot just nu.

8.1.2 Hur kommer K.W. Bruun att påverkas av att gruppundantaget tas bort?

8.1.2.1 Får de mindre inflytande?

Återförsäljarna är idag ganska låsta ”för man kan inte spela leverantörerna mot varandra [...] Man kan ju inte säga att ’då köper inte vi bilar av er’”¹³². I och med att gruppundantaget tas bort år 2002 kan generalagenten få det svårt: ”[...] det är ju det ledet i princip som kommer att bli, ja, näst intill onödigt”¹³³. Tre återförsäljare uttrycker att det är positivt att generalagenten inte kan låsa upp dem så hårt. En anledning är att det då kommer att finnas andra kanaler att köpa in alla kringprodukter till bilen, till exempel maskinvara, test- och serviceutrustning. Idag har K.W. Bruun monopol på Peugeots kringprodukter, som t.ex. reservdelarna.

8.1.2.2 Hur befäster K.W. Bruun sin ställning som leverantör?

Att tillhandahålla garantier, försäkringar, är ett sätt för K.W. Bruun att befästa sin ställning som leverantör i kampen mot privatimport och Internethandlare. En respondent uttrycker K.W.:s situation så här: ”man vill alltså idag [...] muta in ett revir.”¹³⁴. Återförsäljarna tycker verkligen att det är bra att kunna erbjuda sina kunder denna garanti och en svensk standardnivå. De svenska garantierna gäller i hela världen, vilket inte alltid är fallet för direktimporterade bilar. Om en privatperson saknar garanti blir han tvungen att ta förlusten själv vid en skada. Intervjupersonerna anser därför att de som köper en privatimporterad bil då blir lurade. Dessutom är den mindre värd i när den ska säljas Sverige, med en lägre standard än den svenska.

¹³⁰ Intervju F, fråga 19

¹³¹ Intervju E, fråga 19

¹³² Intervju A, fråga 19

¹³³ Intervju C, fråga 19

¹³⁴ Intervju C, fråga 19

En respondent påpekar att om man eftersträvar "[...] ett vettigt samarbete med [...] generalagent [en], så är det väl bäst att man [...] tar bilen därifrån"¹³⁵. Dessutom kommer priserna att pressas ytterligare tack vare mer konkurrens på marknaden. Han menar att kunden kommer att fortsätta gagnas av detta goda samarbete. Att samarbetet fungerar väl tyder också detta citat på: "Som vår generalagent är [organiserad] så kan de existera i nästan hundra år"¹³⁶.

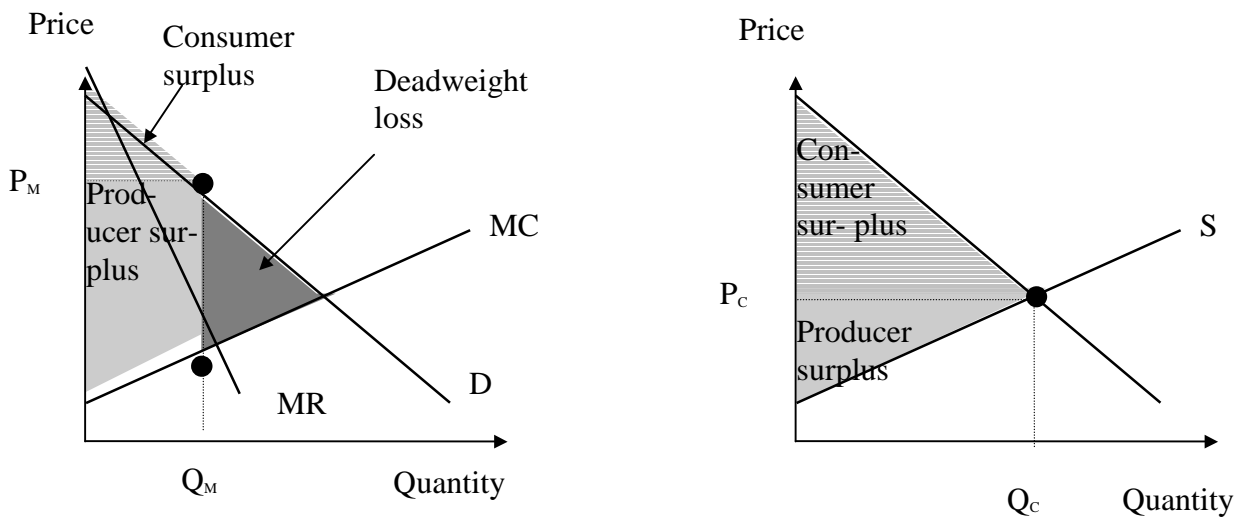
8.2 Teori

Detta kapitel redogör för den teori som berör borttagandet av gruppundantaget. Teorierna behandlar effekterna av en öppnad marknad, förändringar i en organisations miljö och hur relationerna till andra aktörer påverkas.

8.2.1 Nationalekonomiska effekter

Den nuvarande situation på den europeiska bilmarknaden kan liknas vid en vag form av monopol, där producenten har makten. Enligt nationalekonomisk teori sätter monopolisten priset och den producerade kvantiteten till den nivå där man säljer så mycket att varje såld produkt ger en vinst, men om man hade sålt ytterligare en produkt hade vinsten minskat en aning.

Anledningen till att vinsten skulle minska är att den totala kostnaden för att sälja en extra produkt (marginalkostnad), skulle överstiga den totala intäkten (marginalintäkt) för att sälja densamma. Anledningen till att kostnaderna ökar och intäkterna minskar för varje ytterligare såld produkt är bland annat att priset måste sänkas för att fler ska vilja köpa produkten.



(a) Monopoly

(b) Perfect competition

Fig 4.5 Monopol kontra perfekt konkurrens¹³⁷

En öppnad marknad leder normalt till en ökad konkurrens från både inhemska och utländska aktörer

¹³⁵ Intervju E, fråga 19

¹³⁶ Intervju F, fråga 19

¹³⁷ Parkin et al, 1997, s. 469



samt en sänkning av prisnivåerna. Priset kontrolleras då inte längre enbart av bilproducenterna, utan även av konkurrerande bilhandlare som sätter priset lägre för att få fler kunder. På samma sätt minskar den samhällsliga förlust (i modellen "deadweight loss") som uppstår när konkurrensen inte är perfekt. Även om producenterna i en monopolsituation får en större vinst än annars, blir den totala vinsten i samhället mindre än vid perfekt konkurrens, eftersom kunderna får betala ett betydligt högre pris, och köper färre bilar (se Fig. 4.5a). Då gruppundantaget upphör blir marknaden mer öppen och närmar sig således jämviktspunkten (Fig. 4.5a).

Att gå från en skyddad och kontrollerbar marknadssituation till fri konkurrens är en stor omställning som kommer att förändra den europeiska bilmarknaden på ett eller annat sätt. Enligt de nationalekonomiska resonemangen kommer producentens vinst att minska drastiskt, medan konsumenternas nytta kommer att öka. Även om de två fallen i modellen ovan är extrema, finns det anledning att tro att de principer de exemplifierar kommer att vara gällande på bilmarknaden de närmaste åren. De nationella skatterna kommer dock till viss del att förvränga resonemanget ovan.

Några exempel på tänkbara nya konkurrenter är Internetbaserade bilförsäljare, privatimportörer och varuhus som genom sin storlek har råd att bredda sitt sortiment även till bilar. De gällande distributionskanalerna kommer med all säkerhet att påverkas, och med tanke på att 30 % av dagens bilpris utgörs av distributionskostnader bör prisnivån sjunka. Generalagenters och importörers roll kommer troligtvis att tvingas till en anpassning av något slag. Antingen kommer de att försvinna, bli betydligt mer kostnadseffektiva eller satsa på att knyta till sig återförsäljare och kunder med andra metoder, som utökad service och mer personliga samarbeten. Särskilt intressant är utvecklingen vad gäller Peugeot i Sverige, där strukturen är uppbyggd på självständiga, vinstsökande aktörer.

8.2.2 Förändring av roller på bilmarknaden

På grund av importrestriktioner har importörledet i Europa kunnat styra vilka som skall vara de etablerade återförsäljarna av just deras märke. Försäljningsområden och roller har varit klart definierade.

Ansvarsområde	Aktivitet
Kontakt	Nå alla kunder inom ett definierat område genom en extern säljstyrka som ringer till kunder eller genom en intern grupp som tar emot ordrar via telefon
Produkttillgänglighet	Tillhandahålla ett lokalt lager där alla stödaktiviteter, krediter, leveranser, ordrar, processer och rådgivning ingår
Reparation	Tillhandahålla lättillgängliga lokala reparationsverkstäder, vilka inte lätt kan tillhandahållas av en långväga producent
Montering och lätt produktion	Köpa in råmaterial för behandling, utformning eller montering efter kundens önskemål

Fig. 9.1 Key distribution responsibilities¹³⁸

¹³⁸ Hutt & Speh, 1992, s 366



Importörens viktigaste funktioner har varit att se till att täcka det nationella territoriet geografiskt med försäljningsenheter, och se till att produkterna finns på plats, med allt vad det innebär av kontrakt, import, logistik, men även andra stödfunktioner för återförsäljarna. Dessutom ombesörjer de för att återförsäljarna har en verkstad i anknytning till eller nära försäljningsstället. Därutöver har importören även inköpsansvaret för reservdelar och andra komponenter.

Men här kommer säkert rollerna att påverkas och förändras. Avregleringen sker den förste oktober 2002. Men det är inte säkert att detta direkt kommer att påverka relationen och aktörerna så att det blir en lösare relation. Snarare kan man tvärtom, just på grund av en öppnare marknad och mindre avregleringar, förutspå en tätare relation mellan återförsäljare och importör. Kanske kommer vissa återförsäljare att fånga möjligheten och försöka etablera en importrelation direkt med producenten. Men eftersom importören tillför återförsäljaren andra värden kan inte relationen avbrytas utan att alla delar ånyo täcks in. Detta medför att relationen förblir fast, trots att det inte längre kommer att behövas en importör för att komma över produkterna.

”For forhandlare betyder det, at deres leverandører i 1990erne måske bliver fabrikken eller et nordeuropæisk center eller lignende.”

Från att ha varit en mycket stängd marknad med restriktioner kommer öppenheten att skapa nya möjligheter och ställa nya krav på relationen. Men det kommer också att skapa större makt och möjligheter för återförsäljarledet att påverka. Den ”nya” öppenheten kan bidra till att skapa bättre förutsättningar för konkurrensen. Det kommer att ställas fler krav på att kunna analysera och snabbt reagera på förändringar i marknaden vad gäller produkter och konsumentgrupper. Detta är något som importören i allra högsta grad kan tillföra den lilla återförsäljningsenheten i form av etablerade system för uppföljning, analys och tillbakarapportering, för att säkra marknadsposition och rätt produktutbud per marknad.

Importörens värdetillförsel kan vara såväl produkter som F&U-aktiviteter i nära samarbete med återförsäljarledets information och dessutom att tidigt kunna identifiera konkreta ”hot” utifrån erfarenheter från andra marknader och därigenom hjälpa till med att eliminera förlorade försäljningar och minskade marknadsandelar genom att hela tiden agera proaktivt.

Genom distributionsnätets konstitution och strategi och de relationer som driver det, öppnar eller stänger det importerande företaget sina möjligheter för expansion.

”The latest years the Peugeot group has been marked by the most radical changes in its history”¹³⁹

För att befinna sig i en mycket traditionell och konservativ bransch har Peugeot uppvisat en förmåga att förändra sig gentemot sin omvärld. För att bli mer konkurrenskraftiga har Peugeot de senaste åren gjort stora förändringar i sin organisation för att bättre kunna anpassa sig till och vara proaktiv i relation till marknaden och kundbehov. Men också för att bättre kunna stärka det distributionsnät som är så avgörande för deras succé.

”The most unusual aspect of the Peugeot group is precisely its capacity to change.”¹⁴⁰

¹³⁹ Loubet et al, 1998, s. 338, 347, 356-9

¹⁴⁰ Ibid

9 Slutsatser

Vi har genom vår undersökning påvisat att Peugeots återförsäljare har relativt stort handlingsutrymme när det gäller marknadsföringsaktiviteter, men att de överlag inte utnyttjar det fullt ut.

Faktorer som gör att de har handlingsutrymme:

- De är privatägda företag som tar självständiga beslut
- De är entreprenörer med vilja och initiativförmåga
- Den relativt ”mjuka” organisationen (teori Alter) i Peugeotnätverket.
- Peugeots stora försäljningsframgångar de senaste åren, som generellt medfört att inkomsterna ökat
- De har alla möjligheter att försätta sig i en position (teori Buckley & Gauri) där de kan få stort handlingsutrymme, till exempel genom samarbete med andra återförsäljare och med importören.
- De arbetar närmast kunden och har därmed ständigt uppdaterade kunskaper om dem
- Gruppundantagets slopande kommer att ge ytterligare handlingsutrymme vad gäller leverantörer, samarbete med andra aktörer på marknaden
- Ny teknik skapar nya möjligheter (exempelvis försäljning av begagnade bilar med hjälp av IT-teknik)

Faktorer som gör att de inte utnyttjar handlingsutrymmet fullt ut:

- Samverkan med generalagenten gör att de i högre grad kan koncentrera sig på försäljningen
- Riktlinjernas hämmande effekt
- Resursbrist hindrar dem (tid, pengar, personal och kompetens)
- Ett medvetet val att inte kosta på sig aktiviteter som troligtvis ändå inte skulle betala sig
- Rädslan att inte våga chansa på något nytt
- Bristande kunskaper på grund av bland annat bristfällig insamling av statistik som ökar förståelsen för kundernas köpbeteenden
- Otillräcklig uppföljning som kan göra att återförsäljaren missar viktiga signaler

9.1 Slutsatser som berör temat marknadsföring

9.1.1 Lokal marknadsföring

Med utgångspunkt i de intervjuvar vi inhämtat, står det klart att andelen av lokalt producerad eller anpassad marknadsföring varierar från återförsäljare till återförsäljare. Kostnaden förknippad med egen eller lokal marknadsföring, är normalt sett högre än nationell sådan. Annonsbidraget på 60 % från K.W. Bruuns ger därför ett gott incitament till återförsäljarna att använda sig av de standardiserade modellerna. Fortfarande bekostar importören hela eller majoriteten av reklam- och layoutomkostnaderna som är relaterade till det standardiserade materialet. Trots detta väljer ändå många återförsäljare att ordna egna lokala aktiviteter, istället för att lägga hela sin marknadsföringsbudget på gemensamma aktiviteter.

Anledningen till att en återförsäljare väljer att satsa på lokal marknadsföring kan vara flera. En möjlighet är att återförsäljaren har en sådan kunskap om distriktets befintliga och potentiella



kunders preferenser, att återförsäljaren vet att det är mer effektivt att använda sig av ett mer blandat sätt att kommunicera med sina kunder. Återförsäljaren kan till exempel tycka att marknadsföringsmixen, som K.W. Bruun erbjuder, inte innehåller tillräckligt djärva grepp och är alltför generell i sitt budskap. Antag exempelvis att kunderna i distriktet överlag inte läser de dagstidningar där återförsäljaren, enligt K.W. Bruuns standard, skulle annonsera. Naturligtvis bör budgeten då inte spenderas på sådana annonser, även om endast 40 % av kostnaden i slutändan bärs av återförsäljaren, för även de pengarna skulle vara oklokt investerade. Det kan också vara så att budskapet eller bilmodellen som just den veckan ska användas i en marknadsföringskampanj på riksnivå, inte är den som säljer starkast i lokalområdet eller att det ens finns ett kundsegment för det i lokalområdet.

Genom att utforma den lokala marknadsföringen, så att den tilltalar kunderna, kan budskapet och kanalen skräddarsys och därmed få optimal effekt. Kanske har kunderna en svaghet för att bli bjudna på kaffe. Kanske de läser en mindre, lokal tidning med stort intresse. Kanske de föredrar att besöka bilhandlaren om det är nattöppet en helg. Eller så kanske det finns en lokal tillställning som det skulle vara bra att vara representerad på. Då bör återförsäljaren utnyttja detta faktum och marknadsföra sig genom dessa kanaler.

Resonemanget ovan utgår ifrån att återförsäljaren har perfekt information om kunden, vilket kanske är ett orimligt antagande. Faktum kvarstår dock att den återförsäljare som känner sina kunder, kan med större träffsäkerhet anpassa sin marknadsföring till att bli effektivare, än de som inte känner sina kunder. Kännedom om kunderna är således essentiellt för att överhuvudtaget kunna anpassa sin marknadsföring.

9.1.2 Resultatmätning och uppföljning

Varför mäts inte aktiviteter så att man får större förståelse för hur försäljningen utvecklar sig? Tydligt saknas kanaler för uppföljning, det finns inte ett institutionaliserat, effektivt system för att mäta resultaten. Fem av sex återförsäljare säger ju att de inte mäter på något strukturerat sätt (se "5.1.3.1 Resultatmätning"). Kanske saknas också infrastruktur till att rationalisera de arbetsprocesser, som är relaterade till lokala anpassningar av marknadsföringen. Ett förslag för framtiden är att man skulle kunna använda sig av statistik, analysera utifrån köpta bilar och per målgrupp, och på så vis komma fram till exakt vad som köps av vem, när och hur.

I och med hårdnande konkurrens, sviktande konjunktur, ökade effektiviseringskrav och minskade marginaler, kommer det att krävas att återförsäljaren på ett mycket kreativt sätt lär sig fånga kunden utan att för den skull investera marknadsföringspengar i "fel" målgrupper.

För att kunna balansera insatt tid i försäljningsprocessen, sett i relation till utfall och samtidigt kunna hantera större kundvolym och skapa merförsäljning, kommer det att krävas såväl kunskap som effektivare arbetsprocesser och understödande affärssystem för att hjälpa och avlasta administrativt. På så sätt kommer försäljningen i fokus.

9.2 Slutsatser som berör temat självständighet

9.2.1 Entreprenörskap

En tänkbar anledning till varför vissa återförsäljare har en större andel lokal annonsering är att



återförsäljaren helt enkelt har en benägenhet och vilja att skapa sin egen marknadsföring. Detta oavsett hur mycket egentlig kännedom han har om sina kunder. Med andra ord är entreprenörsandan, samt graden av kreativitet och initiativlusta på den lokala nivån av största betydelse för hur mycket lokal marknadsföring som kommer att skapas.

9.2.2 Resursbrist

Resursbrist kan hindra eller hämma återförsäljare att agera självständigt. De ekonomiska, personal-, tids- och kompetensrelaterade resurser som finns att tillgå är avgörande för hur mycket en återförsäljare vågar satsa på lokal marknadsföring. De större av de intervjuade återförsäljarna, som också har en större marknadsföringsbudget, hade fler och mer omfattande lokala aktiviteter än de mindre. Sålunda är det förmodligen de större återförsäljarna som har ett tillräckligt ekonomiskt utrymme för att ta lokala initiativ, medan de mindre återförsäljarna kanske känner sig tvingade att till största delen genomföra aktiviteter där annonsbidrag utgår. Det kan leda till en slags beroendespiral där återförsäljarna ibland upplever att de "måste" acceptera aktiviteterna och därmed också bidra till att finansiera dem.

Men det finns också en annan dimension, som handlar om den praktiska tidsallokeringen för att faktiskt kunna utföra marknadsplaner och aktiviteter på strategisk nivå. Om alla medarbetare är fullständigt uppslukade av den operationella delen av arbetet, det vill säga att stå på golvet och möta kunden, finns det inte så mycket tid över till att arbeta aktivt med externa marknadsföringsaktiviteter.

9.3 Slutsatser som berör temat koordinering

9.3.1 Anpassning av arbetsprocessen

Återförsäljarna anpassar sitt arbetssätt utifrån hur generalagenten arbetar. De har automatiskt slimmat sin organisation med hänsyn till vilka funktioner som generalagenten erbjuder sig att utföra. Som en av återförsäljarna berättat, så fick återförsäljarna utforma sina annonser helt själva innan K.W. Bruun tog över som generalagent. På den tiden hade de alltså resurserna, eller var tvungna att anslå de resurser som krävdes för att göra dessa uppgifter. Nu litar återförsäljarna till generalagenten och slipper lägga ner lika mycket resurser på det. Det betyder förstås att återförsäljarna är mer beroende eftersom de inte har lika mycket pengar till marknadsföring, då de inte planerat för det. Det är alltid lättare att minska sina kostnader än att hitta nya pengar att förbruka.

Ytterligare ett fenomen som visar att återförsäljarna anpassar sitt arbetssätt efter hur generalagenten arbetar, är hur återförsäljarna efter att ha tagit emot information om vad som gäller på riksplanet, sedan tar ställning till det i sin egen handlingsplan. Informationen kommer kontinuerligt från K.W. Bruun (åtminstone varje vecka). Oftast handlar det om en långsiktig marknadsföringsplan, som sedan korrigeras och preciseras efter hand.

9.3.2 Standardisering

Vad gäller standardiserade annonsmallar, upplevde vi att de återförsäljare vi intervjuat inte hade några större invändningar mot kravet att använda K.W. Bruuns material. De verkade vara införstådda med att det är en fördel med standardiserade annonser över hela landet. Att de dessutom får ett kostnadsbidrag på 60 % av totalkostnaden bidrar också till en större användning av mallarna.



Förutom att de får bidraget sparar de resurser på att få ett färdigt annonsmaterial istället för att själva behöva anlita en reklambyrå.

För importörens del är det en kvalitetssäkring att igenkänningsvärdet höjs vid användningen av standardiserade mallar. Därför ser också importören positivt på att så många som möjligt använder mallar. För återförsäljaren är det både tids- och kostnadsbesparande med en standardiserad produktion och lokal anpassning av annonser och marknadsmaterial, som annars kostar mer pengar och tar längre tid att administrera vid framställningen. Importören fakturerar idag inte återförsäljarna för framtagandet av materialet.

9.3.3 Standardisering skapar mervärde

Annonsbidraget är ett konkret exempel på hur importören ger standardiseringen ett värde för återförsäljaren. De använder sig av det som en metod att knyta återförsäljarna till sig och binda upp dem till organisationen.

Det är intressant att se hur Peugeot har valt att aldrig rea ut sina bilar och istället positionera sig som ett märke som ger ”mycket bil för pengarna”. Flera återförsäljare har antytt att det inverkat mycket positivt i märkets försäljningsframgångar. Genom att erbjuda färdiga bilar till färdiga priser har Peugeot fortsatt sin framgångsrika försäljning i Sverige, trots att bilmarknaden i övrigt gått betydligt sämre.

Ansvar för ett sådant imageskapande ligger rimligtvis på allra högsta nivå i organisationen, det vill säga PSA Peugeot Citroën. På den svenska marknaden är det dock K.W. Bruun som har sett till att via återförsäljarnas marknadsföring trycka ut denna image mot kunden. Naturligtvis krävs det även samarbete från återförsäljarnas håll, något som K.W. Bruun förhandlar sig till dels genom att de förser dem med bilarna, dels genom andra stödaktiviteter.

9.3.4 Riktlinjer

Vi ställde en fråga om det fanns några riktlinjer från importören för hur den lokala marknadsföringen ska skapas? Vi ville undersöka förhållandet mellan återförsäljare och generalagent. Det intressanta med svaren var att respondenterna valde att tolka frågan på väldigt olika sätt. Någon svarade jakande, medan en annan svarade blankt ”Nej”. En tredje pekade på en viss arbetsmoral, spelregler för allas bästa.

Den som svarade nej kan tänkas vilja betona sin självständighet gentemot generalagenten. Den som svarade ja tänker på möjligheten att använda det material (mallar, bildarkiv) och det ekonomiska bidrag som står tillfoga från generalagenten, och vill visa att de är nöjda med det.

Den som talar om oskrivna regler och underliggande spelregler (riktlinjer) i stil med att man ska ta hänsyn till när rikstäckande kampanjer och lanseringar sker, visar på att återförsäljarna inser att de är en del av en större organisation och gör bäst i att respektera varandra.

Vi är förstuds medvetna om att svaren vi fått delvis är ett resultat av intervjusituationen, vad man talat om tidigare i intervjun och i vilken kontext frågan kommer upp. Något som står klart är dock att det inte finns några absoluta, skrivna riktlinjer. Det borde i så fall ha nämnts av någon under intervjuerna. Därav drar vi slutsatsen att importören inte koordinerar via detta medel.



9.3.5 Importören har en rådgivande roll

I och med att återförsäljarna är privatägda kan inte generalagenten ta beslut om och implementera riktlinjer som om de vore ledningen för företaget. De använder sig istället av andra mer rådgivande metoder.

En återförsäljare berättar att K.W. Bruun ”uppmanar” återförsäljarna att komplettera de rikstäckande marknadsföringskampanjerna med egna lokala annonskampanjer. Tillsammans kan de så nå störst resultat. Uppmaningen backas ju dessutom upp av ett sextio procentigt annonsbidrag, som troligen är avgörande för att återförsäljarna ska vilja och kunna följa uppmaningen.

Som vi vet följer ungefär hälften av återförsäljarnas hemsidor en slags mall som gör att man genast känner igen att man är på en Peugeothemsida. K.W. Bruun har inte lyckats få med alla återförsäljarna på samma linje än, och de kan inte tvinga någon. Vad de däremot har gjort är att ”erbjuda” återförsäljarna att vara med i detta samarbete för enhetlighet, enligt en återförsäljare.

9.4 Slutsatser som berör temat Gruppundantaget

9.4.1 Viktigt för importören att förstärka relationerna

Med tanke på att gruppundantaget snart kommer att tas bort, är det nödvändigt för överlevnaden att generalagenter och importörer förstärker de relationer de har till nätets aktörer. Detta kan ske genom att förse dem med värden som överträffar de nya konkurrenters erbjudanden, vilka lär dyka upp efter september 2002.

Vi menar att detta kräver dels att den goda relationen med K.W. Bruun kvarstår, och dels att importören också fortsättningsvis kan se till att tillföra återförsäljarna tjänster, service och mervärde. Här nämner några återförsäljare att det är viktigt att K.W. Bruun är prismässigt konkurrenskraftig för att de ska ha incitament för att fortsätta med bilinköp från importören.

De starka kontraktuella bindingarna till importören skapar närmast en franchiserelation mellan återförsäljare och importör, trots att det rent konkret inte finns något ekonomiskt ägarförhållande. Vi upplever dock att den kontroll de har, inte är större än vad som är rimligt. Återförsäljarnas svar visar att K.W. Bruun, och genom dem ytterst Peugeot, gör en god insats för att få det svenska återförsäljarnätet att fungera bra, både lokalt och nationellt.

Med det menar vi att återförsäljarna har en lokal förankring, genom sin självständighet, och därmed förmågan att fatta egna beslut nära kunden, där informationen om kunden är störst. Samtidigt fungerar det att samarbeta på ett nationellt plan, genom en standardisering av design av annonsering, bilhallar, hemsidor, med mera. Just genom denna standardisering och koordinering av det svenska återförsäljarnätet håller K.W. Bruun på att befästa sin ställning som värdeskapande i de enskilda återförsäljarnas ögon.

9.4.2 Bättre med K.W. Bruun

Vår undersökning visar att importören lyckats i sitt arbete att knyta starka band med återförsäljarna. Återförsäljarna har nämligen uttryckt att mycket blivit bättre sedan K.W. Bruun blev generalagent. Återförsäljarna tycker bland annat att enhetligheten eller igenkännandet stärkts av K.W. Bruuns strävan mot standardisering av annonser och hemsidor. En av återförsäljarna går till och med så



långt som att säga att som K.W.:s organisation ser ut idag så kan den fortsätta att existera i ytterligare hundra år.

En av återförsäljarna förknippar K.W. Bruun även med faktorer som egentligen inte är beroende av generalagenten. Han säger att han upplever en kvalitetsförbättring av produkterna sedan de tog över rollen som importör i Sverige. Detta är knappast K.W. Bruuns förtjänst, men att återförsäljaren nämner denna kvalitetsförbättring i relation till deras övertagande av rollen som generalagent tyder på att återförsäljaren ser K.W. Bruuns övertagande som en brytpunkt för Peugeot i Sverige.

9.5 Slutsatser som berör temat självständighet

9.5.1 Relationen

Relationen mellan återförsäljarna och generalagenten K.W. Bruun är en balansgång mellan beroendeförhållande och självständighet. Vi tar upp förhållandena i nämnda ordning.

9.5.1.1 Beroende

Återförsäljarna menar att generalagentens roll i den goda utvecklingen de senaste åren har varit viktig. Många faktorer har förbättrats sedan K.W. Bruun tog tag i situationen 1998. Återförsäljarna säger att de är nöjda med den information de mottar från K.W. Bruun. De framhåller även hur bra det är att öka igenkänningen av Peugeot som märke, och att K.W. Bruun tar ansvar för just dessa märkesfrämjande marknadsföringsaktiviteter på riksnivå.

Med andra ord tar återförsäljarna mer och mer K.W. Bruuns arbete för givet. De blir därmed mer och mer beroende av att en del av det arbete de tidigare skött själva utförs av generalagenten.

Beroendet visar sig också genom att det finns en viss irritation, från återförsäljarnas sida, över att inte alltid ha blivit tillfrågade om saker som är viktiga för verksamheten, en känsla av att beslut tas över deras huvuden.

Vidare är återförsäljarna beroende av det annonsbidrag på 60 % som generalagenten förser dem med. Återförsäljarna vet av hävd vad de kan få bidrag för och planerar sin annonsering och budget efter det. Efter avslutad annonskampanj skickar de en räkning till generalagenten som godkänner aktiviteten och betalar.

Slutligen är återförsäljarna naturligtvis beroende av generalagenten som leverantör av fordon, serviceutrustning och tillbehör. Det kommer de att vara åtminstone tills regeln om gruppundantaget tas bort, i oktober 2002. Även om återförsäljarna nämner att avregleringarna kommer att förändra mycket för dem, att de kanske ändrar sitt inköpsbeteende med mera, så tror majoriteten ändå att det inte kommer att bli några större förändringar.

9.5.1.2 Självständighet

Återförsäljarna betonar att de är egna, privatägda företagare, utan koppling till producenten - som benämns "fabriken"¹⁴¹ - eller till importören. Detta visar sig genom att återförsäljarna inte rapporterar in sin ekonomiska ställning till generalagenten. K.W. Bruun nöjer sig med att få statistik

¹⁴¹ Intervju A



över antalet sålda bilar. Hade Peugeots svenska distributionsnät baserats på helägda dotterbolag hade känslan av självständighet troligtvis varit mindre, och relationen till generalagenten mer uppstyrd. Genom sina resonemang uppvisar återförsäljarna bristande kunskaper om hur importören är organiserad, som till exempel var K.W. Bruun får sin information och sina resurser från (se Intervju A). Återförsäljarna tycks alltså först och främst vara självständiga företag.

Återförsäljarnas självständighet visar sig också genom att de kan välja att strykas ur annonseringen om de tycker att marknadsföringskampanjen är oacceptabel, samt genom att de tar egna initiativ till samarbete med varandra utan generalagentens inblandning. När återförsäljaren inte har tid eller pengar att satsa på att exempelvis utforma en annons, upplevs K.W. Bruuns färdiga mallar som ett välkommet direktiv. Om däremot återförsäljaren har egna idéer och möjligheten att utforma en mer lokalt anpassad marknadsföring, kan inblandning från nationellt håll upplevas störande.

9.5.2 Möjlighet att påverka

Peugeots återförsäljare upplever att de har möjlighet att påverka nationella marknadsföringskampanjer som styrs av importören. Samtidigt säger de överlag att de utnyttjar det sällan .

Kan orsaken till att återförsäljarna inte använder möjligheten att påverka vara att de faktiskt är nöjda med de aktiviteter som generalagenten genomför? Vi tror att återförsäljarna skulle ha lagt ner mer tid på att påverka om de känt ett starkt behov av det, det vill säga om de varit kritiska mot hur det fungerade. Trots att fyra av sex av de återförsäljare vi intervjuat alltså upplever att de har möjlighet att påverka de nationella marknadsföringskampanjerna, så säger de att de sällan utnyttjar denna möjlighet. De senaste åren har Peugeot ökat sina marknadsandelar på den svenska marknaden. Marknadsföringsresurserna borde därför ha ökat proportionerligt. Ändå anger återförsäljarna att tidsbrist och personalbrist är anledningen till att man inte utnyttjar möjligheten att påverka särskilt ofta - bara när något är ”uppåt väggarna”.

Upplevelsen av att kunna påverka de rikstäckande marknadsföringskampanjerna beror delvis på hur stor återförsäljaren är. De större återförsäljarna upplever bättre kommunikation och samarbete med importören. Det är kanske naturligt, eftersom de har en större marknadsföringsbudget att tillgå och därmed mer personal som har mer tid att kommunicera.

En av de mindre återförsäljarna säger apropå marknadsföringskampanjer att de i bästa fall informeras eller tillfrågas om de vill vara med. Ibland fattar K.W. Bruun beslut lite väl snabbt för att sedan konfrontera återförsäljaren med faktum, vilket inte alltid är så populärt.

Kanske är det så att mindre återförsäljare inte haft tid och möjligheten att påverka. Därutöver är det kanske också så att generalagenten själv inte alltid har möjlighet att låta återförsäljarna agera bollplank. Återkoppling från återförsäljarna tycks inte vara en integrerad del av generalagentens beslutsfattande kring marknadsföring. Detta leder oss in på nästa avsnitt.

9.5.3 Uppföljning

En anledning till att man kanske inte väljer att påverka marknadsföringen och utföra en lokal anpassning är att man helt enkelt inte har god uppföljning på marknadsföringsaktiviteterna, och därmed inte kan analysera sig fram till vilken marknadsföring, vilka aktiviteter, vilka kampanjer, vilka metoder och vilka budskap som är mest effektiva på den lokala marknaden. Framförallt



analyseras inte skillnaden mot ett alternativt val. Därför finns det heller inget strategiskt underlag för att valet av marknadsföringsaktiviteter.

Om man analyserat målgrupper, segment, media, budskap och sedan samanalyserat informationen med antalet faktiskt köpta, registrerade och sålda bilar, så hade man kunnat få fram mycket intressanta tal, som rent konkret hade givit inblick i exakt vilken kanal som var effektivast: på vilken lokal marknad, när på året, vilken dag i veckan, vilken tid på dygnet, med vilken modell, vilket budskap och till vilken målgrupp.

Genom den typen av tväranalyser på regionalt eller nationellt plan hade återförsäljarna genom importörens försorg dessutom kunnat ta lärdom av varandra i nätverket, utifrån vad som fungerar och inte fungerar och vad som är mest kostnadseffektivt. Dessutom hade återförsäljarna kunnat ta utgångspunkt ifrån denna kunskapsbas, för att ”produktutveckla” på det vis som det nu går, ner på lokalnivå. Det vill säga beställa rätt modell, i rätt färg, med rätt extra utrustning utifrån den lokala marknadens preferenser, för att sedan faktiskt köra en kampanj med stor träffsäkerhet och gott utfall. Vidare innebär det en högre omsättningshastighet och en låg lagerkostnad för att ha bilen i hallen.

Det måste finnas mätinstrument, rapporter, löpande uppföljning, eller göras mer analyser för att återförsäljarna ska kunna värdera vad som ger bäst avkastning på investerat marknadsföringskapital. Med en hög träffsäkerhet reduceras marknadsföringsomkostnaderna per ”reach”, det vill säga per korrekt träffad kund, som sedan också köper varan. På så vis effektiviseras användandet av marknadsföringen istället för att internationella marknadsföringspengar kastas på en kundgrupp som ändå inte känner att de kan identifiera sig med budskapet eller ens har det ”rätta” behovet för varan. Det kan ju vara såväl stora nationella som lokala olikheter på kundgrupperna. I vissa områden kanske vissa bilmodeller helt enkelt inte ska marknadsföras och speciellt inte med den slogan, färgen, priset eller med den aktivitet som föreslagits.

9.5.4 Varje återförsäljare är en del i Peugeots ”mjuka” organisation

I Sverige har Peugeot valt att låta ett privat företag ta över rollen som generalagent. Även återförsäljarna är självständiga privata företag. På så vis består organisationen som helhet av tre självständiga led med delvis överlappande ansvarsområden som knyts samman genom ekonomiska eller informationsmässiga transaktioner. Det finns en flexibilitet i systemet, inget led kan tvinga ett annat till en oönskad handling.

Man skulle därför kunna likna Peugeots organisation, vad gäller den svenska marknaden, vid en relativt ”mjuk organisation” så som Norbert Alter beskriver den. Peugeots återförsäljare ser bäst själva vad som fungerar på deras respektive marknad. De har genom sin självständighet friheten att agera i överensstämmelse med det. Samtidigt har de ett stort stöd i generalagenten, som de också är beroende av. I alla organisationer är delarna beroende av varandra. Men regelverket som styr i det här fallet är relativt flexibelt och ”ad hoc-inspirerat”. Det är naturligt, eftersom varje återförsäljare är just privatägd.

Generalagenten använder sig därför av erbjudanden, uppmaningar och ekonomiska bidrag för att ge verksamheten en ram, utifrån vilken varje återförsäljare kan agera. På så sätt kan de också underlätta och uppmuntra till en ständig utveckling och förbättring. I slutändan kommer utvecklingen och de nya innovationerna kunden tillgodo.



Det är svårt att ge en enda helhetsbild av hur en typisk återförsäljare ser på till exempel sin relation till generalagenten. Till vissa av våra frågor har vi fått någorlunda enhetliga svar, till andra har svaren varit väldigt splittrade. Just denna olikhet mellan återförsäljarna kan härledas till den organisationsstruktur de befinner sig i, och deras två delade naturer – att de är självständiga och samtidigt en del av importörens nätverk.

Som juridiskt självständiga enheter känner återförsäljarna att de bör ha en stor frihet. Ibland stämmer inte den idealbild de har av sig själva och sin roll med den upplevda verkligheten. Den återförsäljare som under rubriken ”svårighet att påverka” nämner hur de ibland ställs inför faktum från K.W. Bruun, önskar alltså ett större utrymme för påverkan. Som självständigt företag finns det ofta en naturlig önskan om att få sköta sina egna arbetsprocesser. Överlag upplever dock återförsäljarna att de har handlingsutrymme. Däremot utnyttjar de det inte fullt ut. Det betyder i slutändan att det skulle finnas utrymme att bli en ännu ”mjukare” organisation, om återförsäljarna så väljer.

9.6 Slutord

Vi har funnit att återförsäljarna har frihet att anpassa sin marknadsföring till lokala förhållanden, men att deras ovilja att själva stå för omkostnaderna begränsar deras egen kreativitet och handlingsförmåga. Detta är gynnsamt för importören som därmed binder återförsäljarna tätare till sig i en slags beroendesituation. Dessutom säkrar importören enhetlighet i marknadskommunikationen och koordination i relation till rikstäckande aktiviteter.

Relationen mellan återförsäljaren och importören handlar om ömsesidigt ansvar, interaktion och utveckling. Om importören ska ha förmåga att tillföra mer, måste också återförsäljarna öppna sig, ha tillit och faktiskt själva förbinda sig att investera i eller bidra till att skapa framtiden. Ur återförsäljarnas perspektiv är det viktigt att behålla sitt handlingsutrymme och att fortsätta bygga på det nät av kontakter som kommer att utgöra livlinan om framgången någon gång skulle mattas.

Vi tror att det i just det undersökta fallet kommer att utvecklas många spännande tilläggstjänster från generalagentens sida för att behålla sin position som ledande importör. Men för att det ska bli riktigt lyckat måste återförsäljarledet involveras på ett tidigt stadium i dessa processer och själva delta i att utveckla dem. Här kan också importören med ökad öppenhet skapa större förtroende och trygghet för återförsäljarna.

Återförsäljarna har idag och kommer också i framtiden att vara en viktig kontaktkanal för importören och producenten ut mot kunderna. Därför är det också fortsättningsvis viktigt att odla relationen och se till att tillföra värde i alla processer som är till för att avlasta återförsäljarledet. För att återförsäljarna i framtiden ska känna sig mer delaktiga i vad som sker och planeras kunde de ta mer ansvar för denna del. Bland annat kan det göras genom att själva vara med och ”investera” i framtiden, genom att på en eller annan nivå delta i och mer aktivt intressera sig för vad importören kan tillföra för värde. Återförsäljarna kan kanske till och med få ”delägarskap” i detta, genom att utveckla tankar och idéer och kanske ekonomiskt bidra, för att realisera de visioner som måste komma fram. Allt är ju i slutändan till för att förenkla deras vardag och skapa större försäljningssuccér.



Källförteckning

Böcker

- Aaker, D. A. & Day, G. S. (1990). Marketing research (4th ed.). Wiley.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelsson & Easton (1992). *Industrial networks: A new View of reality*. London: Routledge.
- Automobilforhandlarforeningen af Institutet for Fremtidsforskning. (1990). *Det danskbilmarked mod. år 2000*.
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bjerstedt, Å. (1997). *Rapportens yttre dräkt*. Lund: Studentlitteratur.
- Buckley, P. J. & Ghauri, P. (1993). *The internationalization of the firm*. London: Academic Press.
- Bucklinm, L.P. (1960). *The economic Structure of Channels of Distribution*. genom Mallen, B.E. (1967). *The Marketing Channel: A Conceptual Approach*. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Coriat, B. (1995). *Organisational Routines and Competitiveness in the auto Industry: The case of Peugeot SA, Europes next Step*. Frank Cass.
- Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (1993). *International marketing* (3rd ed.). Dryden.
- Durand, J.P., Stewart, P. & Castillo J.J. (1999). *Teamwork in the automobile industry*. Macmillan business.
- Eneroth, B. (1994). *Hur mäter man "vackert"?* Grundbok i kvalitativ metod. Stockholm: Natur och Kultur.
- Eisenhart, K. (1989). *Agency theory: An assessment and reiew*. Academy of management
- Fahey, L. (1992). *Winning in the new Europe: Taking Advantage of the Single Market*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Frear, C. R. & Metcalf, L. E. (1995). *Strategic Alliances and technology Networks- A Study of cast Products Suppliers in the Aircraft Industry*. Journal of Industrial Marketing Management. North-Holland.
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (1993).
- Grönroos, C. (1980). *Marknadsföring av industriella tjänster*. Studentlitteratur.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hammarkvist K.-O., Håkansson, H. & Mattsson, L.-G. et al. (1982) *Marknadsföring för konkurrenskraft*. Almqvist & Wiksell.
- Holme & Solvang (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Hutt, D. M. & Speh, T. W. (1992). *Business Marketing Management- A strategic View of Industrial and organizational Markets* (4th ed.). Dryden Press international.



- Håkansson. (1987). En generell nätverksmodell, Industrial technological development:a network approach. Croom Helm Ltd.
- Jakobsson, P. (1998). Internet som strategiskt kommunikationsverktyg. Studentlitteratur.
- Junghagen, S. (1998). Strategiska förhållningssätt till informationsteknik i små företag.
- Kao, J. J. (1989). Entrepreneurship,Creativity & Organization. Harvard Business School: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). Marketing Management”, Englewood : Prentice Hall.
- Kotler, P. et al. (1999). Principles of Marketing. (2nd european ed.). Prentice Hall.
- Loubet, J.- L. et al. (1998). One best Way. Oxford University Press.
- Lundahl, U. & Skärvad, P.-H. (1999). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. (3:dje upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Maxton, G.P. & Wormald J. (1995). Driving over a cliff- business lessons from the worlds car industry. Addison-Wesley publ.
- Parkin, M. et al. (1997). Economics. Edinburgh: Addison-Wesley.
- Popcorn, F (1991). Popcornrapporten. Mån-pocket
- Robbins, P.S. (1988). Management Concepts and applications. (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rotschild, M.L. Marketing Communication
- Svenning, C. (1997). Metodboken. (2:a upplagan). Malmö: Lorentz Förlag
- Tinnin D. B. (1984). Porsche’s Civilwar with Its Dealers. genom Czinkota, M. R.& Ronkainen, I. A. (1993). International marketing (3rd ed.). Dryden.
- de la Torre, J., Doz,Y. & Devinney, T. (2001). Managing the Global Corporation – case studies in Strategy and Management. Singapore: McGraw Hill.
- Törnqvist, G. (1993) Sverige i nätverkens Europa- Gränsöverskridandets former och villkor. Liber Hermods.
- Usunier, J. C. (1993). International Marketing - A Cultural Approach”. London:Prentice Hall.
- Viggiani, F. A. (1999). Doing the right thing:organisational structure and process fro democratic governance of the firm.
- West, P. (2000). Organisational Learning in the Automotove Sector. Routledge.

Artiklar och Working Papers

- Alter, N. (1999). Organisation et innovation- une rencontre conflictuelle. I Cabin, P. Les Organisations (185-192). Auxerre: Sciences Humaines (Ed. 1999)
- Beyer, R & Huynh, T. (1999). Master level thesis, CBS, Merging of cultures – A Holistic view.
- Ford, D. (1984) Buyer/Seller Realtionships in International Industrial Markets. Industrial Marketing Management.
- Gadde, L.-E. & Håkansson, H. (1992). Analysing Change and Stability in Distribution Channels – a network approach. Working paper publicerat i Axelsson, B. & Easton, G. (1992).



Hörndahl, Ragnar, 1994, s20-21, Mellanhänder i distributionen – ett nätverksperspektiv (Licensiat uppsats). Göteborg: Chalmers tekniska Högskola.

O'Grady, S. & Lane, H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, (1996: Second quarter), 309 – 333.

Peugeot magazine special, (2001:2), 2.

Peugeot en bref (édition 2001). Broschyr från Peugeot Frankrike.

Rafer, M.-R. & Guest, M. (1996). Marketing Strategies in the European car Industry- Forging efficient partnerships. *Financial Times*.

Sandén. (1998). *Nätet som marknadsplats- de svenska pionjären*, KFB rapport, Fritzes Rapp. genom Jildenkran, Olsson & Sfaiter. (1998). Uppsats: Elektronisk Handel med bilar. Lund: Lunds universitet.

Hemsidor

http://www.ccfs.se/Suedois/Sv2/VIP/Peugeot_sv.html

<http://www.di.se/Scripts/Main/Readme.asp?SearchID=/2000/11/16/10422.htm>

<http://www.di.se/Scripts/Main/Readme.asp?SearchID=/2000/05/13/di0025.htm>

[http://ehostvgw7.epnet.com/fulltext.asp?resultSetId=R00000000&hitNum=1&booleanTerm=Carma
kers%20rethink%20dis](http://ehostvgw7.epnet.com/fulltext.asp?resultSetId=R00000000&hitNum=1&booleanTerm=Carma
kers%20rethink%20dis)

http://www.psa.fr/profil/historique_2000/en_sommaire.html

http://www.peugeotavenue.com/musee/gb/unus_index.htm

<http://www.peugeotavenue.com/innov/fr/html/hdi1.htm>

www.peugeotsverige.com

<http://www.peugeotsverige.com/priser/frameset-priser.html>

<http://www.peugeot.dk/forhandlere/forhandlere.html>

http://www.peugeotsverige.com/press/010814_uppat.htm

<http://www.ynnor.se/uhg/bilmarken/Text.asp?ID=17>

Opublicerade Källor

Peugeot i Sverige - historik_.doc sammanställd av K.W. Bruun i Stockholm.

Årsredovisning: 2000-01-01- 2000-12-31, K.W. Bruun Autoimport AB.

Intervjuer

Kandidatuppsatsens gruppmedlemmar har utfört sex intervjuer med Peugeotåterförsäljare runt om i Sverige. Fem av dem skedde på intervjupersonernas arbetsplats och en genomfördes per telefon. Alla intervjuerna utfördes under



november månad 2001. Intervjuprotokollen bifogas som bilaga. Se vidare metodkapitlet.

Vi har valt att låta intervjupersonerna vara anonyma. Därför anger vi inte heller en exakt lista på vilka personer vi intervjuat, och inte heller exakt vilka återförsäljarföretag vi besökt.

Övriga verbala informationskällor

Katarina Sandling, K.W. Bruun, Stockholm