



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
FEK 582
juni 2007

Volkswagen AG

- en fallstudie av verksamheten på den svenska marknaden

Handledare:

Per-Magnus Andersson
Peter Jönsson

Författare:

Nicklas Abrahamsson
Andreas Hansen
Joakim Lidberg
Michael Sönerborg

Sammanfattning

Uppsatsens titel	Volkswagen AG – fallstudie av verksamheten på den svenska marknaden
Seminariedatum	5 juni 2007
Kurs	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare	Nicklas Abrahamsson, Andreas Hansen, Joakim Lidberg, Michael Sönerborg
Handledare	Per-Magnus Andersson, Peter Jönsson
Nyckelord	Volkswagen AG, Svenska Volkswagen AB, varumärkesportfölj, strategi, styrning
Syfte	Syftet med kandidatuppsatsen är att beskriva och analysera hur Volkswagen AG profilerar, styr och arbetar strategiskt med sin varumärkesportfölj på den svenska marknaden
Metod	Uppsatsen utgörs av en kvalitativ fallstudie där den abduktiva metoden tillämpats. Den primära datainsamlingen har främst skett genom intervjuer
Resultat	Volkswagen AG har genom förvärv format en lönsam varumärkesportfölj som täcker de flesta segment av marknaden. De olika varumärkena är positionerade i olika segment och prisklasser, vilket minskar risken för kannibalism. Volkswagen AG använder sig av en hård resultat- och handlingsstyrning

Abstract

Title	Volkswagen AG – A case study of their business on the Swedish market
Seminar date	5 th June 2007
Course	FEK 582 Bachelor thesis - 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors	Nicklas Abrahamsson, Andreas Hansen, Joakim Lidberg, Michael Sönerborg
Advisors	Per-Magnus Andersson, Peter Jönsson
Key words	Volkswagen AG, Svenska Volkswagen AB, Brand portfolio, strategy, management control
Purpose	The purpose of our bachelor thesis is to describe and analyse how Volkswagen AG profile, control and work strategically with its brand portfolio on the Swedish market
Methodology	The thesis constitutes of a qualitative case study where the abductive method is applied. The primary data has mainly been collected through interviews
Result	Volkswagen AG has through acquisitions shaped a profitable brand portfolio that covers most of the segments on the market. The different brands are positioned in different segments and price ranges, which minimises the risk for cannibalisation. Volkswagen AG uses a tight result- and action control

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering	9
1.4 Syfte	9
1.5 Målgrupp	9
1.6 Disposition	10
2 Metod	11
2.1 Val av uppsatsämne.....	11
2.2 Val av vetenskaplig metod	12
2.3 Val av ansats.....	12
2.4 Val av undersökningsmetod	13
2.5 Datainsamling.....	13
2.5.1 Primärdata	14
2.5.1.1 Val av respondenter.....	14
2.5.1.2 Val av intervjuform	15
2.5.2 Sekundärdata	16
2.6 Källkritik	16
2.6.1 Kritik mot primärdata.....	16
2.6.2 Kritik mot sekundärdata	17
2.7 Uppsatsens upplägg.....	18
3 Teori	19
3.1 Varumärkest teori	19
3.1.1 Varumärket.....	19
3.1.2 Kannibalism	22
3.1.2.1 Identifiera kannibalism.....	23
3.1.2.2 Positiv kannibalism	26
3.2 Strategier	27
3.2.1 Koncernstrategier	27
3.2.1.1 Enskilda verksamhetsbolag.....	28
3.2.1.2 Orelaterade diversifierade bolag	28
3.2.1.3 Relaterade diversifierade bolag.....	29
3.2.2 Varumärkesstrategier	31
3.2.2.1 Brand positioning	31
3.2.2.2 Brand name selection	32
3.2.2.3 Brand sponsorship	33
3.2.2.4 Brand development	33
3.2.3 Portföljval.....	35
3.3 Styrning	36
3.3.1 Resultatstyrning.....	36
3.3.2 Handlingsstyrning	36
3.3.3 Värderingsstyrning/kulturell styrning	37
3.3.4 Hård och lös styrning	37

4 Empiri.....	39
4.1 Volkswagen AG	39
4.1.1 Framtiden	39
4.1.1 Tyskland	41
4.1.2 Sverige.....	42
4.1.3 Koncernens resultat 2006	42
4.1.4 Struktur.....	44
4.1.4.1 Volkswagen brand group	44
4.1.4.2 Audi brand group	45
4.3 Intervjuer	47
4.3.1 Svenska Volkswagen AB Intervju 1	47
4.3.1.1 Volkswagen AG	47
4.3.1.2 Varumärke	48
4.3.1.3 Strategi	48
4.3.1.4 Styrning	49
4.3.2 Svenska Volkswagen AB Intervju 2	50
4.3.2.1 Strategi	50
4.3.2.2 Styrning	51
4.3.3 Din Bil	52
4.3.3.1 Volkswagen AG	52
4.3.3.2 Strategi	52
4.3.3.3 Styrning	52
4.3.4 Återförsäljare.....	53
4.3.4.1 Varumärket.....	53
4.3.4.2 Strategi	54
4.3.4.3 Styrning	54
5 Analys.....	55
5.1 Varumärkest teori	55
5.1.1 Varumärket.....	55
5.1.2 Kannibalism	56
5.2 Strategier	57
5.2.1 Koncernstrategier	57
5.2.2 Varumärkesstrategier	58
5.2.3 Portföljval.....	59
5.3 Styrning	60
6 Resultat.....	62
Källförteckning.....	65
Bilaga 1	70
Bilaga 2	711
Bilaga 3	72
Bilaga 4	73

1

- INLEDNING -

I det inledande kapitlet presenterar vi först en bakgrund till uppsatsämnet. Därefter för vi en problemdiskussion vilken mynnar ut i vår problemformulering. Vidare definierar vi syftet med uppsatsen och även vilken målgrupp uppsatsen vänder sig till. Slutligen framlägger vi en disposition som överskådligt visar hur uppsatsen är indelad.

1.1 Bakgrund

Branschen för personbilar har under de senaste decennierna genomgått en förändring från vad den tidigare har varit. Trenden visar tydligt att företagen som är verksamma inom branschen konsolideras genom uppköp eller fusioner. På så sätt kan de utnyttja de kostnadsfördelar som uppkommer vid användning av storskalig produktion. En följd av den ökade konsolideringen bland företagen på bilmärknaden är att flera väletablerade bilmärken har köpts upp och till viss del förlorat sin ursprungliga identitet.¹ Många av de bilar som befinner sig på vägarna idag och som av gemene man uppfattas som helt olika bilmärken är i själva verket bilar som består av liknande komponenter, bottenplattor och motorer. Dagens personbilar är slående lika varandra rent tekniskt och den största skillnaden dem emellan ligger i varumärket, designen och imagen.

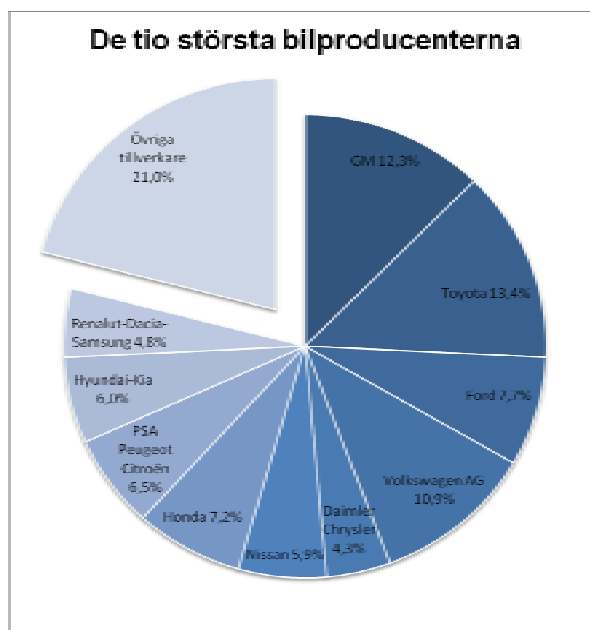
De tio största företagen på marknaden för personbilar står idag för nästan 80 procent av den totala personbilsproduktionen varav de sex största koncernerna står för över 60 procent.² Inom dessa koncerner ryms de flesta av de välkända bilmärkena och en gemensam nämnare för de sex koncernerna är att de alla är uppbyggda genom en lång tradition av uppköp och fusioner.³

¹ Extinction of the predator- The global car industry, The Economist (2005) s. 72

² <http://www.oica.net/htdocs/statistics/tableaux2005/worldranking2005.pdf>

³ Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report (2003) s. 2

De resterande marknadsandelarna utgörs av mindre producenter från Kina, Indien och Malaysia, vilka under de närmaste åren beräknas ta betydande större marknadsandelar och frågan marknaden ställer sig är vilken av de stora koncernerna som kommer att förlora mest på grund av detta?⁴



Figur 1 De tio största bilproducenterna

Alla konsolideringar är inte lyckosamma, då det alltid finns riskfaktorer vid sammanslagningar av vad som från början varit två olika företag, med olika kulturer, rutiner och värderingar. Ett exempel på ett misslyckat uppköp är när Daimler-Benz förvärvade Chrysler 1998. Vid förvärvet fokuserade företaget på att försöka anpassa Chrysler, som förvärvades på grund av dess stora produktionsvolym, för att få samma standard och kvalitet som Daimler-Benz övriga bilar. När fokus flyttades till att integrera det nya varumärket lades mindre tid på att rätta till problem med rostangrepp hos det redan befintliga varumärket, Mercedes. Detta ledde till att Mercedes förlorade sin marknadsledande position på den lukrativa tyska marknaden till BMW⁵.

⁴ Extinction of the predator- The global car industry, The Economist (2005) s. 72

⁵ ibid

En av de största frågeställningar en koncern som köper upp eller går samman med andra företag står inför är hur de ska optimera sin produktportfölj. Detta för att kunna åtnjuta de stordriftsfördelar det innebär att kunna sprida kostnaderna över en större volym, samtidigt som de undviker den interna konkurrensen mellan varumärkena inom portföljen. Den interna konkurrensen kan visa sig genom att produkterna är alltför lika, och således konkurrerar på samma segment av marknaden, eller enligt exemplet med Daimler-Benz ovan, det vill säga att företaget lägger alltför stort fokus på ett varumärke, vilket gör att ett annat varumärke i portföljen förlorar marknadsandelar.

En koncern som har flera varumärken vill således uppnå en varumärkesportfölj där produkterna inte får vara alltför likartade, då detta lätt leder till att ett fenomenet kannibalism uppstår. Kannibalism, vilket är synonymt med intern konkurrens, innebär att företagens varumärken tenderar att även konkurrera med varandra om konsumenterna. För att undvika detta gäller det att varje varumärke ska ha en tydlig profil och målgrupp som skiljer sig från de andra varumärkena inom portföljen.

I en bransch som präglas av konsolidering och volymtänkande, gäller det för företagen att profilera sig. Att bibehålla och utveckla varumärket är avgörande för överlevnaden på marknaden, där varje varumärke bör ha sin egen varumärkesidentitet, som skiljer sig från sina konkurrenter⁶.

1.2 Problemdiskussion

Bilbranschen utvecklas mot större koncerner och mindre antal självständiga företag, vilket innebär att de större koncernerna utökar sin varumärkesportfölj. Koncernerna måste arbeta strategiskt för att profilera och stärka varumärkena i portföljen, då varumärken inom koncernen med liknande positionering ger upphov till intern konkurrens.

⁶ Aaker (1996) s.71

Medan en alltför likartad portfölj ger upphov till kannibalism innebär en för hög grad av differentiering att koncernen inte kan utnyttja de synergieffekter det medför att ha flera varumärken i sin portfölj. Synergieffekterna utgörs främst av skalfördelar då gemensam teknik kan användas och utvecklingskostnader fördelas mellan varumärkena. Denna form av balansgång är inte genomförbar om det inte från ledningsnivå kommuniceras tydliga strategier för hur samspelet mellan de olika varumärkena ska ske och hur de styr sina återförsäljare.

På den svenska marknaden är Volkswagen AG främst verksam genom dotterbolaget Svenska Volkswagen AB, vilka inte bedriver någon produktion och utveckling och således finns det inga större synergieffekter mellan de olika varumärkena i Sverige. Av denna anledning kommer uppsatsen främst behandla hur Volkswagen AG arbetar strategiskt med att profilera och styra sina varumärken i Sverige.

1.3 Problemformulering

- Hur profilerar Volkswagen AG sin varumärkesportfölj i Sverige?
- Hur arbetar Volkswagen AG strategiskt för att uppnå en väl fungerande varumärkesportfölj på den svenska marknaden?
- Hur styr Volkswagen AG sin verksamhet på den svenska marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med kandidatuppsatsen är att beskriva och analysera hur Volkswagen AG profilerar, styr och arbetar strategiskt med sin varumärkesportfölj på den svenska marknaden.

1.5 Målgrupp

Uppsatsens målgrupp är primärt lärare och studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet med intresse för strategi, ekonomistyrning och marknadsföring. Uppsatsen vänder sig även till personer i beslutsfattande ställningar inom företag som står inför liknande problemställningar.

1.6 Disposition

Kapitel 1

I det inledande kapitlet presenterar vi först en bakgrund till uppsatsämnet. Därefter för vi en problemdiskussion vilken mynnar ut i vår problemformulering. Vidare definierar vi syftet med uppsatsen och även vilken målgrupp uppsatsen vänder sig till. Slutligen framlägger vi en disposition som överskådligt visar hur uppsatsen är indelad.

Kapitel 2

Metodkapitlet inleds med en motivering till varför uppsatsämnet valdes. Därefter presenteras vilken vetenskaplig metod och ansats som valts. Vidare beskriver kapitlet uppgiftens undersökningsmetod, hur datainsamlingen gått till samt kritik mot uppsatsens källor. Slutligen presenteras uppsatsens upplägg

Kapitel 3

I kapitlet behandlas inledningsvis teori angående varumärken och kannibalism. Vidare presenteras teori som behandlar strategi, koncernstrategi, varumärkesstrategi och portföljval. Sist i kapitlet presenteras teorier angående styrning, resultatstyrning, handlingsstyrning, värderings/kulturell styrning

Kapitel 4

I empirikapitlet beskrivs först Volkswagen AG och koncernens verksamhet inom Sverige och Tyskland. Vidare presenteras den kvalitativa datan i form av sammanställningar av de intervjuer som genomförts.

Kapitel 5

I kapitlet analyseras det insamlade empiriska materialet med hjälp av de teorier som valts.

Kapitel 6

I kapitlet presenteras uppsatsens resultat och förslag till vidare forskning.

2

- METOD -

Metodkapitlet inleds med en motivering till varför uppsatsämnet valdes. Därefter presenteras vilken vetenskaplig metod och ansats som valts. Vidare beskriver kapitlet uppgiftens undersökningsmetod, hur datainsamlingen gått till samt kritik mot uppsatsens källor. Slutligen presenteras uppsatsens upplägg.

2.1 Val av uppsatsämne

Vi har i vår kandidatuppsats valt att behandla Volkswagen AG och hur de arbetar strategiskt med att profilera sina varumärken för att undvika den interna konkurrensen inom koncernen. Gruppens medlemmar har alla läst olika fördjupningar på kandidatnivå vid Företagsekonomiska Institutionen, vilket gjorde att vi redan inledningsvis var överens om att behandla ett ämne där vi kunde integrera våra kunskaper inom marknadsföring, strategi och styrning. Inom uppsatsgruppen finns ett brinnande intresse för bilar vilket ledde fram till en idé om att skriva om Audis förvandling från att ha varit ett relativt anonymt bilmärke, till att bli det premiummärke det klassas som idag. Efter en presentation av idén för gruppens handledare fick vi rådet att istället för att enbart fokusera på Audi behandla koncernen där Audi ingår och således var vi överens om att detta skulle vara vårt ämne för uppsatsen. Då uppsatsen har skrivits under en tioveckorsperiod, har vi valt att fokusera på hur Volkswagen AG agerar på den svenska marknaden, där vi studerat de fyra största varumärkena i portföljen, Volkswagen, Audi, Skoda och Seat.

2.2 Val av vetenskaplig metod

Vid valet av vetenskaplig metod för samhällsvetenskaplig forskning, finns en rad olika metoder att välja mellan; experiment, historisk analys, arkivanalys, enkätundersökning eller fallstudie. För att välja rätt forskningsmetod krävs det att tre olika faktorer beaktas⁷.

- Typen av forskningsfråga
- Hur stor kontroll forskaren har över det undersökta objektet
- Om forskningens fokus ligger på nutida eller historiska fenomen

I allmänhet är fallstudier att föredra när frågeställningarna karakteriseras av *hur* eller *varför*, när forskaren har lite eller ingen kontroll över det undersökta objektet och då forskningen inriktar sig främst på att studera nutida fenomen⁸.

Vi har formulerat uppsatsens problemformuleringar enligt; ”Hur profilerar Volkswagen AG sin varumärkesportfölj i Sverige”, ”Hur arbetar Volkswagen AG strategiskt för att uppnå en väl fungerande varumärkesportfölj på den svenska marknaden” samt ”Hur styr Volkswagen AG sin verksamhet på den svenska marknaden”. Här framgår det tydligt att de uttrycks i *hur*, samt att de belyser ett nutida problem. Uppsatsen karaktär förhindrar oss att ha någon kontroll över det undersökta objektet, vilket uppfyller de tre karakteristiska faktorer för en fallstudie.

2.3 Val av ansats

Vid en samhällsvetenskaplig undersökning finns det huvudsakligen två vetenskapliga tillvägagångssätt som kan användas, *induktiv* eller *deduktiv* metod, vilka även kallas upptäckts eller bevisandets väg⁹. Induktiv metod innebär att utgångspunkt tas i verkligheten och praxis. Där samlas data in som sedan behandlas och bearbetas med teori, begrepp och modeller. Arbetsgången går således från en speciell situation till den generella teorin. Den deduktiva metoden innebär det motsatta, det vill säga en arbetsgång från den generella teorin till den specifika situationen.

⁷ Yin, (2003) s. 1.

⁸ *ibid*

⁹ Holme & Solvang (1997) s. 51

Det innebär att det finns en existerande teori som tillämpas och provas på viss data, för att sedan bekräftas eller avvisas¹⁰. Det existerar även en tredje metod, den *abduktiva* metoden. Vid tillämpning av den abduktiva metoden pendlar forskningen mellan teori och empiri, och metoden innebär följaktligen en kombination av den deduktiva och induktiva metoden¹¹.

Vårt tillvägagångssätt med uppsatsen kan mest liknas vid den abduktiva ansatsen. Vi inledde vårt uppsatsarbete med att söka teori inom de områden vår problemställning behandlar, för att sedan utforma våra intervjuer med dessa teorier som bakgrund. Under intervjuerna framgick det andra intressanta aspekter som vi inte fokuserat på inledningsvis. Således gav empirin upphov till vidare teorisökning inom ämnet.

2.4 Val av undersökningsmetod

Vid datainsamling går det att använda sig av *kvalitativ* eller *kvantitativ* metod. Kvantitativa metod präglas av strukturering, medan den kvalitativa präglas av flexibilitet¹². Den kvantitativa metoden utgår från mätbara termer likt ”hur mycket” och ”hur många” för att kunna verifiera eller avvisa ett antagande. Forskaren intresserar sig i detta fall för att mäta åtskilda variabler. Den kvalitativa metoden innebär att forskaren använder sig av intervjuer och observationer. Forskaren har således en närhet till forskningsobjektet för att försöka upptäcka sammanhang och strukturer¹³. Vi har i vår uppsats enbart använt oss av kvalitativ data.

2.5 Datainsamling

Vid utformandet av samhällsvetenskapliga uppsatser finns det främst två källor varifrån data hämtas. *Primärdata* innebär det råmaterial som fungerar som empiri vid vissa uppsatser, det vill säga data som samlats in i syfte för att användas i den aktuella studien. *Sekundärdata* är den data som oftast tagits fram i annat syfte än det som föreligger den aktuella studien, det vill säga den teori som används för att bearbeta råmaterialet¹⁴.

¹⁰ Rienecker & Stray Jørgensen (2000) s. 160

¹¹ Björklund & Paulsson (2003) s. 62

¹² Holme & Solvang (1997) s. 80

¹³ Holme & Solvang (1997) s. 78

¹⁴ Björklund & Paulsson (2003) s. 67f

Slutligen finns det även något som kallas *tertiärdata*, vilket sammanfattar sekundärlitteraturen och ger en överblick av ämnesområdet, exempelvis encyklopediska artiklar¹⁵.

2.5.1 Primärdata

Vid insamlandet av primärdata har vi valt att använda oss av intervjuer. Intervjuer kan genomföras antingen som *respondentintervjuer* eller *informantintervjuer*, där det förstnämnda innebär att den intervjuade personen själv är delaktig i den företeelse som studeras, medan informantintervjun innebär att respondenten är en person som står utanför själva företeelsen, men är insatt i ämnet¹⁶.

2.5.1.1 Val av respondenter

Uppsatsens karaktär innebär att vi undersöker hur Volkswagen AG profilerar och arbetar strategiskt med sina varumärken på den svenska marknaden. Därför har vi valt att intervjua personer med relevant kunskap inom Svenska Volkswagen AB. De personer vi valt att intervjua är Svenska Volkswagen AB:s informationschef, en respondent med god insyn i strategi och styrning, samt butiksansvarig i återförsäljarbutiker för respektive varumärke. Detta har gjorts för att kunna se om det finns några skillnader i hur situationen upplevs på ledningsnivå och nere på återförsäljarnivå. Vi har även valt att intervjua en respondent som representerar Din Bil-gruppen, som är den största återförsäljaren av Volkswagen AGs varumärken i Sverige. Vissa av frågorna har gett upphov till svar som inte följer de riktlinjer Svenska Volkswagen AB försöker förmedla, vilket har gjort att vi valt att anonymisera vissa av respondenterna. Annars hade en del av svaren varit tvungna att tas bort på grund av dess starka åsikter och således hade vi inte fått lika stark empiriskt data att använda oss av.

På grund av de geografiska avstånden, har vi valt att genomföra telefonintervjuer med vissa respondenter, och personliga intervjuer med de respondenter vi haft möjlighet att träffa personligen.

¹⁵ Rienecker & Stray Jørgensen (2000) s. 135

¹⁶ Holme & Solvang (1997) s. 104

2.5.1.2 Val av intervjuform

Vid en intervjuundersökning finns det två huvudsakliga intervjuformer, *strukturerad* eller *ostrukturerad* intervju, där valet av form för intervjun avspeglas i hur intervjun genomförs och vilka förberedelser som krävs. En strukturerad intervju innebär att intervjun bygger på speciella frågor som är svåra att misstolka och endast kräver ett enkelt svar. Det innebär att intervjuaren med den strukturerade intervjun således endast vill få svar på dessa frågor för att få så hög reliabilitet och validitet som möjligt¹⁷. Vid den ostrukturerade intervjun fungerar frågorna mer som riktmärken och intervjuaren är snarare ute efter att lyfta fram respondentens egna uppfattningar och tankar än att få klara svar på vissa frågor. Detta innebär att såväl respondenten som intervjuaren ges en större frihet, då det under intervjun kan ställas följdfrågor och att respondenten utvecklar vissa resonemang. Det gäller dock att i förväg ha ställt upp vissa riktmärken för att inte respondenten ska göra alltför stora utsvävningar från ämnet¹⁸.

Vi har valt att använda oss av en kombination av de båda intervjuformerna, det vill säga en semistrukturerad intervju. Detta innebär att det finns vissa förutbestämda frågor till samtliga respondenter. Det lämnas även utrymme för att låta respondenten utveckla resonemang som upplevs intressanta eller avvikande.¹⁹

Delar av uppsatsens empiri grundas på vad respondenterna vid våra intervjuer har berättat, som inte skulle ha framgått vid en strukturerad intervju. Samtidigt har vi valt att skriva uppsatsen inom ett visst ämnesområde, och är således intresserade att få fram information om hur respondenterna upplever situationen inom dessa områden, och därför krävs vissa förutbestämda frågor för att förhindra alltför omfattande utsvävningar till andra ämnesområden.

¹⁷ Bryman & Bell (2005) s. 361

¹⁸ *ibid*

¹⁹ Bryman & Bell (2005) s. 363

2.5.2 Sekundärdata

Empirin utgörs av primärdata och teorin baseras på sekundärdata. Vid inhämtning av sekundärdata har vi använt oss av relevant kurslitteratur från tidigare studier, tidningsartiklar som berört ämnet och Internetsidor. Vi har även inhämtat företagsmaterial från koncernens och de olika varumärkenas hemsidor samt Volkswagen AGs årsredovisning. Slutligen har vi använt oss av sökning i de tillgängliga databaserna, såsom ELIN och Lovisa för att finna material. De sökord som vi använt oss av innefattar bland annat; Volkswagen, Audi, Skoda, Seat, cannibalisation, automotive industry, car industry, portfolio management.

2.6 Källkritik

Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den avser mäta, är väsentlig för frågeställningen, fri från systematiska felvariationer. Det vill säga om den är *valid*, har *relevans* och är *reliabel*.²⁰

För att göra en bedömning av de använda källorna används källkritiska kriterier, där de viktigaste är samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik och äkthet²¹.

2.6.1 Kritik mot primärdata

Samtidskrav

För att samtidskravet ska uppfyllas krävs det att data samlas in under samma tidsperiod som uppsatsen skrivs²². Intervjuerna har genomförts under uppsatsskrivandet och sammanställts direkt efter intervjuförloppet för att uppfylla samtidskravet.

²⁰ Eriksson & Wiedersheim (2001) s. 150f

²¹ ibid

²² ibid

Tendenskritik

Tendenskritik innebär att respondenten kan ha egna intressen i den aktuella uppgiften och agera subjektivt²³. Det vill säga välja ut eller utelämna fakta som främjar dennes egna intressen. Vi har inte upplevt att respondenterna har försökt tillhandahålla oss falska uppgifter, utan svarat efter bästa förmåga. Några av återförsäljarna har varit väldigt noga med att framhäva hur bra deras bilar står sig i konkurrensen, utan att de varit direkt kopplade till de frågor vi ställt. Respondentens agerande tyder på att denne förmodligen sett oss som potentiella kunder.

Beroendekritik

Beroendekritik innebär att respondenternas interna beroende kontrolleras, exempelvis om två intervjupersoner återger uppgifter som de hämtat från samma källa²⁴. Vi har besökt återförsäljare från alla de aktuella varumärkena och anser vi inte att det finns ett beroende dem emellan. Respondenterna från Svenska Volkswagen ABs huvudkontor kan ha ett visst beroende. De dock uttryckt sig väldigt olika vilket gör att vi upplever att deras uppgifter är oberoende.

Äkthet

Det är viktigt att undersöka om en källa är vad den utger sig att vara²⁵. Vid intervjuerna som utförts på plats finner vi det föga troligt att respondenten inte är vad denne utger sig att vara. Det finns inte någon anledning att tvivla att respondenterna heller vid de utförda telefonintervjuerna.

2.6.2 Kritik mot sekundärdata

Vi anser att uppsatsens sekundärdata är tillförlitlig. Det finns inte några skäl att misstro exempelvis vår kurslitteratur eller det övriga publicerade materialet, vilket publicerats i vetenskapliga tidskrifter och har således en hög tillförlitlighet. Beträffande de Internetsidor vi använt oss av finns det inte heller några skäl att tvivla på dess trovärdighet, då vi främst har använt oss av Internetsidor från Volkswagen AG.

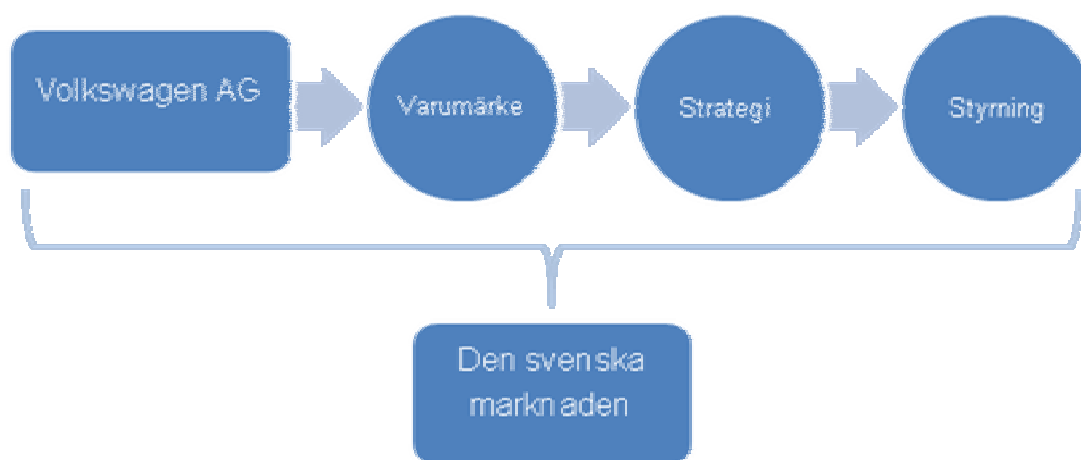
²³ Eriksson & Wiedersheim (2001) s. 150f

²⁴ ibid

²⁵ ibid

2.7 Uppsatsens upplägg

Uppsatsen har sin utgångspunkt i Volkswagen AG och dess varumärken. Varumärkena är i sin tur de resurser som ligger till grund för hur strategierna för koncernen formuleras. Utifrån strategierna utvecklas styrsystemen som Volkswagen AG använder sig av. Genomgående för uppsatsen är hur Volkswagen AG hanterar sina varumärken, strategier och styrning på den svenska marknaden.



Figur 2 Metod

3

- TEORI -

I kapitlet behandlas inledningsvis teori angående varumärken och kannibalism. Vidare presenteras teori som behandlar strategi, koncernstrategi, varumärkesstrategi och portföljval. Sist i kapitlet presenteras teorier angående styrning, resultatstyrning, handlingsstyrning, värderings/kulturell styrning.

3.1 Varumärkesteori

3.1.1 Varumärket

I dagsläget råder det inom de flesta branscherna hyperkonkurrens, vilket innebär en hög konkurrensintensitet som ständigt kräver innovationer för att bibehålla eller erövra marknadsandelar. Många produkter skiljer sig inte avsevärt från varandra komponent- eller funktionsmässigt, vilket gör det extra viktigt att skapa en produktidentitet i form av ett starkt varumärke. Ett starkt varumärke medför säkerhet då konsumenter vet vad de kan förvänta sig av produkten, exempelvis att produkten håller jämn kvalitet och samma fördelar upplevs varje gång produkten konsumeras²⁶. Kotler definierar ett varumärke som:

”A name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors.”

Kotler (2005) s. 234

Starka varumärken är differentierade, vilket innebär att de har unika fördelar som ger dem konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Ett starkt varumärke förknippas ofta med kvalitet och ett ökat värde. Det är inte enbart produktattributen som är avgörande utan även den utökade servicen som inte kan kopieras av konkurrenter.

²⁶ Kotler (2005) s. 234

Det är svårt att bygga ett starkt varumärke utan en väl fungerande produkt som ligger till grund för varumärket, men engagemang och fullt stöd krävs från både anställda och styrelsen på företaget som innehar varumärket. Ett exempel på företag där personalen påverkar varumärkets slagkraftighet är banker, flygbolag, bilhandlare och restauranger där de är beroende av motiverade och duktiga medarbetare för att bibehålla varumärkets styrka.²⁷

Konsumenter värderar varumärken högt och menar att ett starkt varumärke ger ett mervärde till produkten eller servicen²⁸. De attribut som hjälper till att förstärka ett varumärkes styrka kan urskiljas i figuren nedan²⁹.



Figur 3 Succesfull brands - Pelsmacker, et al (2007) s. 43

²⁷ Kotler (2005) s. 234

²⁸ Pelsmacker, et al (2007) s. 43

²⁹ ibid

Ett starkt varumärke medför en viss image som lockar till sig konsumenter, en välutvecklad image ger ett starkare varumärke. Enligt the *Self congruence model* är vad individen konsumerar, bor, köper sina kläder eller kör för bil avgörande för individens image och andras uppfattningen om denne. Modellen visar att individer är villiga att betala för den image som produkten för med sig, även om produktens funktioner i sig inte är unika.³⁰

Att produkter har ett tydligt varumärke har blivit så viktigt att det mesta numera framhäver sitt varumärke, allt från salt, skruvar och andra mindre detaljer som tidigare varit volymvaror. Varumärken krävs för att företag ska kunna ha upphovsrättstillstånd till produkterna, vilket hindrar konkurrenter från att kopiera andras redan existerande produkter.³¹

Hur värdefullt ett varumärke kan anses vara i jämförelse med ett företags övriga tillgångar kan utrönas i nedanstående citat från en av grundarna till det amerikanska företaget Quaker Oats, John Stewart:

”If this business were split up, I would give you the land and bricks and mortar, and I would keep the brands and trademarks, and I would fare better than you.”

Kotler (2005) s. 241

Ett varumärke är mer än bara ett namn eller en symbol. Varumärken representerar konsumenternas uppfattning och känslor om den utvalda produkt. Varumärken existerar i konsumenternas minnen, och följaktligen ligger varumärkets verkliga värde i förmågan att fånga konsumenters uppmärksamhet och lojalitet. Coca Cola, Nike, McDonalds, Apple är exempel som av konsumenterna oftast ses mer fördelaktiga än deras konkurrenter, inte nödvändigtvis för att de levererar utmärkande fördelar, trovärdig service eller innovativa teknologier, utan för att de skapar en stark anknytning till kulturen.³²

³⁰ Solomon, et al (2006) s. 213

³¹ ibid

³² Holt (2003) s.43ff

För att definiera om ett varumärke klassas som ett starkt varumärke går det att analysera varumärkesvärdet. Ett sätt att mäta varumärkesvärdet är att undersöka till vilken utsträckning konsumenter är villiga att betala för varumärket i fråga. Ett högt varumärkesvärde ger ett företag ett flertal konkurrensfördelar, då det kännetecknas av en hög nivå av kännedom och lojalitet från konsumenterna.³³

3.1.2 Kannibalism

För att besvara en svikande efterfrågan har på marknaden har företag ofta valt att utvidga sina befintliga, eller utveckla helt nya varumärken. Denna strategi har länge effektiv, då utvidgade varumärken har en betydligt större möjlighet till framgång än helt nya varumärken.³⁴ Under senare tid har det dock visat sig att denna strategi har en tendens att påverka det varumärkesutvidgande företaget negativt. Detta beror på den förvirring som uppstår hos konsumenten av liknande produkter och varumärken.

Kannibalism är ett vanligt förekommande problem och hot vid nya produktlanseringar. Trots dessa problem har den empiriska forskningen för att förklara detta hot och skapa mätbara verktyg för att definiera fenomenet varit små³⁵. Kannibalism saknar en generellt accepterad definition, men två vanligt förekommande definitioner är:³⁶

”the process by which a new product gains sales by diverting them from an existing product”.

Kerin. et al (1978) s. 26

”the extent to which one product’s customers are at the expense of the other products offered by the same firm.”

Mason & Milne (1994) s.163

³³ Holt (2003) s.43ff

³⁴ Kerin, et al (1978) s. 25

³⁵ Mason & Milne (1994) s. 164

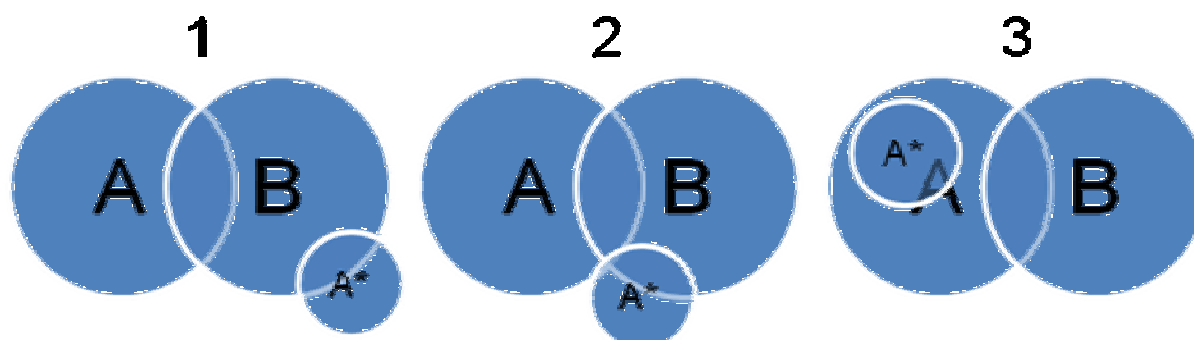
³⁶ Lomax, et al (1997) s. 27

3.1.2.1 Identifiera kannibalism

En ny eller förändrad produkt kan enligt Håkansson och Wahlund skapa försäljning genom tre olika kanaler³⁷:

- Attraktion av köpare som inte tidigare köpt produkter inom produktkategorin.
- Ta marknadsandelar från konkurrenter inom kategorin.
- Ta marknadsandelar från företagets egna produkter inom kategorin.

Av de tre exemplen ovan betraktas det tredje fallet som kannibalism. Håkansson och Wahlund förklarar vidare att nylanseringar sällan enbart tar marknadsandelar från en av kanalerna utan att det ofta är en kombination av nya köpare, konkurrenternas kunder och företagets gamla kunder.³⁸



Figur 4 Tre olika effekter av nylansering. – Håkansson & Wahlund (1996) s. 47

En situation där kannibalism kan uppstå illustreras i figur 4, där företag A och företag B konkurrerar på samma marknad och företag A lanserar en ny produkt (A*). I det första fallet tar den nya produkten marknadsandelar av företag B samtidigt som den totala marknaden expanderar genom att locka till sig nya kunder. I detta fall sker ingen kannibalism. I fall nummer två tar den nylanserade produkten marknadsandelar från det konkurrerande företaget B samtidigt som den kannibaliserar på företag A. I fall nr tre leder nylanseringen enbart till

³⁷ Håkansson & Wahlund (1996) s. 47

³⁸ ibid

kannibalism då den varken tar marknadsandelar från konkurrenten eller tillför marknaden nya kunder.³⁹

Kannibalism kan betraktas ur två olika nivåer. På producentnivå innebär kannibalism en intern konkurrens, det vill säga konkurrens inom företagets varumärkesportfölj och dess produkter. För en detaljist med begränsad hyllplats kan kannibalism innebära att nya produkter tar marknadsandelar från konkurrenterna eller att en produkt tappar marknadsandelar till en produkt med lägre marginaler samtidigt som företaget får ökade hanteringskostnader av det utökade produktsortimentet.⁴⁰

Vid produktlanseringar inom områden där ett företag redan har produkter representerade, betraktas kannibalism som en dold men faktisk kostnad⁴¹. Den nya produkten kommer att dela på företagets totala marknadsandelar med företagets resterande produkter⁴². Kannibalism blir på så sätt ett problem när den inte medför konkurrens- eller finansiella fördelar.⁴³

När ett företag har en stark fokusering på att erbjuda en komplett produktportfölj kräver de ofta att nya produkter snabbt ska ta marknadsandelar, vilken är en av de främsta orsakerna till kannibalism. Andra vanligt förekommande orsaker till kannibalism är felaktig positionering av nya produkter, orealistisk marknadssegmentering vilket leder till att segmenten efterfrågar samma produkttegenskaper.⁴⁴

Forskning som bedrivits har visat att risken för kannibalism ökar när en ny produkt med egenskaper som är överlägsna gentemot originalet. Detta fenomen gäller även när det är stora likheter mellan originalet och den nya produkten.⁴⁵

³⁹ *ibid*

⁴⁰ Håkansson & Wahlund (1996) s. 48, Mason & Milne (1994) s. 163

⁴¹ Kerin, et al (1978) s. 29

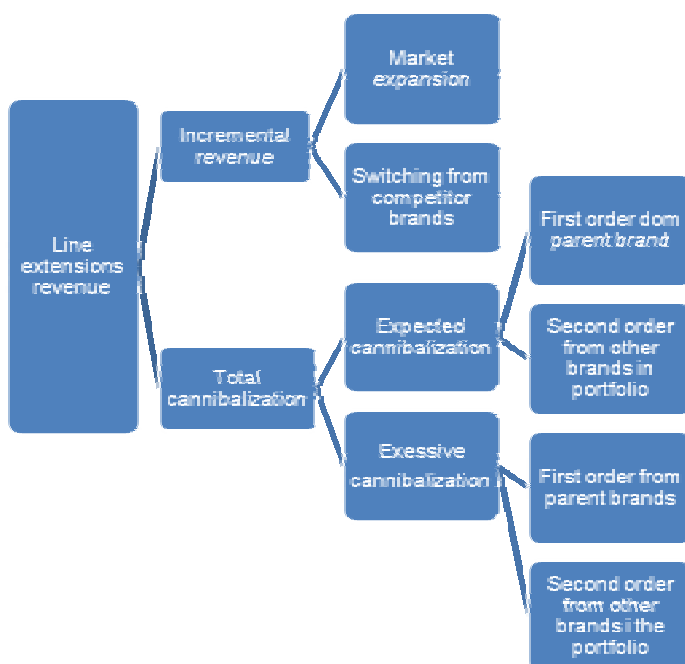
⁴² Speed (1998) s. 521

⁴³ Håkansson & Wahlund (1996) s.49, Kerin, et al (1978) s. 27

⁴⁴ Kerin, et al (1978) s. 27

⁴⁵ Speed (1998) s. 523

Ett företag kan inom sin produktportfölj ha flera liknade varumärken, vilket kan kopplas till fenomenet "second order" kannibalism. Enligt figur nr 5 kan en liknade produktutvidgning skapa inkomster från mer än en källa. För att skapa högsta möjliga vinst ska intäkterna komma från den vänstra delen av modellen. Det vill säga ökade inkomster från produktutvidgning eller när konsumenten kommer från konkurrentens produkter. Kannibalismen sker på den högra sidan modellen, där nya varumärken tar marknadsandelar från företagets befintliga varumärken. "First order" innebär att produktutvidgningen tar marknadsandelar från modermärket, medan "second order" tar marknadsandelar från övriga varumärken i företagets produktportfölj.⁴⁶



Figur 5 Levels of abstraction of cannibalization. Lomax et al. (1997) s.28

⁴⁶ Lomax, et al (1997) s 27f

3.1.2.2 Positiv kannibalism

När ett företag vill uppnå vissa specifika mål kan det även under vissa omständigheter uppstå positiv kannibalism. Ett exempel på detta är när företaget tar in en extern och oberoende konsult vars syfte är att öka den interna konkurrensen. Kannibalism kan även vara nödvändigt för att avveckla en gammal produkt där efterfrågan minskar allt efterhand, vilket ger företaget möjligheten att utveckla en ny och modernare produkt. Kannibalism kan även vara ett sätt för att hindra konkurrenter att komma in på marknaden.⁴⁷

I läkemedelsbranschen är kannibalism vanligt förekommande på grund av de korta patenttider som råder i branschen. Då patenten för ett läkemedel gått ut finns en uppsjö av lågprisproducenter som tillverkar billiga kopior, vilket tvingar de stora läkemedelsföretagen att själva sälja billigare varianter av läkemedlen för att inte släppa in lågpriskonkurrenter på marknaden. Ett exempel från den svenska marknaden för läkemedel är de båda läkemedlen Alvedon och Curadon, vilka tillverkas av samma företag. Båda produkterna är identiska och det enda som skiljer är namnet och förpackningen, trots detta skiljer priset på dessa. Den positiva kannibalismen i detta fallet innebär att en konkurrent hindras från att komma in på marknaden då företaget har en huvudvärkstablett i det billiga segmentet.⁴⁸

⁴⁷ Håkansson & Wahlund (1996) s. 49f

⁴⁸ *ibid*

3.2 Strategier

3.2.1 Koncernstrategier

Koncernstrategier handlar framförallt om att verka inom rätt mix av verksamheter. Koncernstrategi skiljer sig från företagsstrategi genom att behandla var koncernen skall verka istället för hur i en specifik verksamhet. Sammansättningen av koncernens strategi bestämmer vilka verksamhetsområden de olika företagen skall agera inom samt hur resurserna skall allokeras.⁴⁹

Resultatet av strategierna innefattar flera olika beslut huruvida koncernen skall exploatera nya verksamhetsområden, lägga ner befintliga, bibehålla vissa, men även att tydliggöra och specificera verksamhetsområden.⁵⁰

Koncernstrategier kan delas upp i tre kategorier; *Enskilda verksamhetsbolag* är verksamma inom en enskild bransch, exempelvis McDonalds. *Orelaterade diversifierade bolag* innefattar flertalet olika företag inom olika branscher, exempelvis Stena som verkar inom rederi- och fastighetsbranschen. *Relaterade diversifierade bolag* har flera företag som är aktiva inom samma bransch, ex Spendrups och Volkswagen AG.⁵¹

Tre påtagliga värdeskapande anledningar till diversifiering brukar nämnas. För att utnyttja redan befintliga resurser och kapacitet i organisationen till att exploatera nya marknader, vilket kallas ekonomisk om fattning. Även att utnyttja och ta till vara på ledningens kunskaper och förmåga att leda organisationen oavsett om de olika marknaderna kräver olika resurser på enhetsnivå. Slutligen att genom diversifiering av produkter eller tjänster öka marknadskraften bland annat genom att använda överskottet av en produkt för att stödja en annan.⁵²

⁴⁹ Merchant & Van der Stede (2007) s. 726

⁵⁰ ibid

⁵¹ Anthony & Govindarajan (2003) s. 56ff

⁵² Johnson, et al (2005) s. 280ff

3.2.1.1 Enskilda verksamhetsbolag

Enskilda verksamhetsbolag använder sin kärnkompetens för att fortsätta sin tillväxt inom sin specifika bransch. Bolagen tenderar att vara funktionellt styrda där ledningen är ansvariga för bolagets övergripande strategi men likväl bolagets funktionella strategier inom forskning & utveckling, marknadsföring och tillverkning.⁵³

Ledningen i enskilda verksamhetsbolag förväntas vara väldigt bekanta med branschen och bör även ha en ingående kunskap inom forskning & utbildning, marknadsföring och tillverkning.⁵⁴ Den höga graden av självständighet hos enskilda verksamhetsbolag gör att de använder de sig av en likartad strategisk planering, där en mix av vertikal och horisontell kommunikation tillämpas.⁵⁵

3.2.1.2 Orelaterade diversifierade bolag

Orelaterade diversifierade bolag kallas konglomerat och är organiserade som oberoende och självständiga affärsenheter. Eftersom koncernen valt att penetrera flera olika marknader är de inte främmande för att frånga sin kärnkompetens. Teorin bakom konglomerat är att i vissa situationer är interna metoder för att allokera resurser överlägsna eftersom interna beslutsfattare har mer information än externa och är effektivare. Konglomerat växer framförallt genom företagsförvärv.⁵⁶

Ledningen fungerar ofta som ett förvaltningsbolag som fördelar kapital till affärsenheter som förväntas generera hög avkastning. Tills skillnad från enskilda verksamhetsbolag tenderar ledningen i konglomerat att använda sig av portföljvalsstrategi där de delegerar utvecklingen av de funktionella strategierna till de olika företagscheferna. Detta främst eftersom konglomerat verkar inom vitt skilda branscher och högsta ledningen inte besitter kunskap inom alla områden.⁵⁷

⁵³ Johnson, et al (2005) s. 280ff

⁵⁴ ibid

⁵⁵ Anthony & Govindarajan (2003) s. 638

⁵⁶ Merchant & Van der Stede (2003) s. 590f

⁵⁷ ibid

Storleken på ledningen är ofta betydligt mindre än hos ett motsvarande enskild verksamhetsbolag, främst eftersom ledningen hos ett konglomerat är mindre involverade i de olika affärsenheternas arbete.⁵⁸ Ett vanligt kännetecken när koncernen växer och blir mer komplex är att informationsasymmetri uppstår vilket innebär att kommunikationen mellan ledningen och mellancheferna tryter. Responsen blir därav decentralisation och förlitan på hårda finansiella nyckeltal. Även bonussystemen blir strikt baserade utefter finansiell prestation⁵⁹.

3.2.1.3 Relaterade diversifierade bolag

Relaterade diversifierade bolag verkar inom områden där de kan utnyttja gemensamma resurser och kärnkompetens för att bidra till synergier mellan bolagen⁶⁰.

Genom en gemensam sälj-, marknadsförings- och/eller tillverkningsenhet bidrar synergier till en ekonomisk fördel i både skala och omfattning⁶¹.

Den kärnkompetens som relaterade diversifierade bolag besitter kan användas i flera av företagen i koncernen. Tillväxten sker framförallt genom inflytande av kärnkompetens när affärsenheter diversifierar sig och utvecklas till en självständig enhet. Den interna tillväxten sker främst genom forskning och utveckling.⁶²

Ledningsfilosofin har influenser av både enskilda verksamhetsbolag och konglomerat. Likt konglomerat måste ledningen allokera resurser mellan affärsenheter men samtidigt identifiera, vårda och utveckla kärnkompetens som kan användas av flera enheter för att uppnå synergieffekter.⁶³

⁵⁸ Anthony & Govindarajan (2003) s. 636f

⁵⁹ Merchant & Van der Stede (2003) s. 590f

⁶⁰ Anthony & Govindarajan (2003) s. 58

⁶¹ ibid

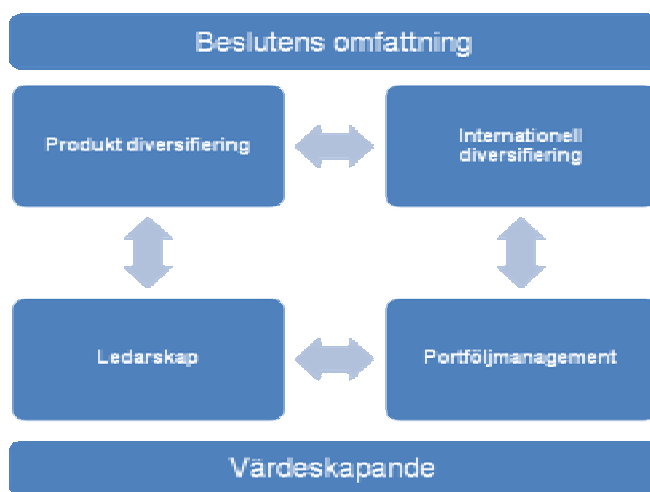
⁶² ibid

⁶³ ibid

Några utmärkande drag hos relaterade diversifierade bolag är framförallt genomtänkta och utarbetade planerings- och budgeteringssystem som kräver mycket samarbete affärsenheterna emellan bidrar till aktiviteter koordineras och synergier uppstår. Även bonussystem där grupprestation belönas poängterar att grupsämjan och samarbete är viktiga ståndpunkter.⁶⁴

Att separera enheter och deklarerar dem självständiga har en tendens att misslyckas eftersom synergieffekterna då inte kan utnyttjas, vilket ofta innebär extra kostnader⁶⁵.

Ett stort problem med relaterade diversifierade bolag är internprissättningen enheter emellan.⁶⁶ Även svårigheter med att få enhetschefer att dela med sig av resurser till en annan enhet, samt problem för enheter att anpassa sig efter vidsträcka koncernpolicy. De flesta av problemen uppstår på grund av att belöningsystemen ger incitament till enhetscheferna att maximera sin prestation.⁶⁷



Figur 6 Johnson, et al (2005) s. 281

⁶⁴ Merchant & Van der Stede (2003) s. 590f

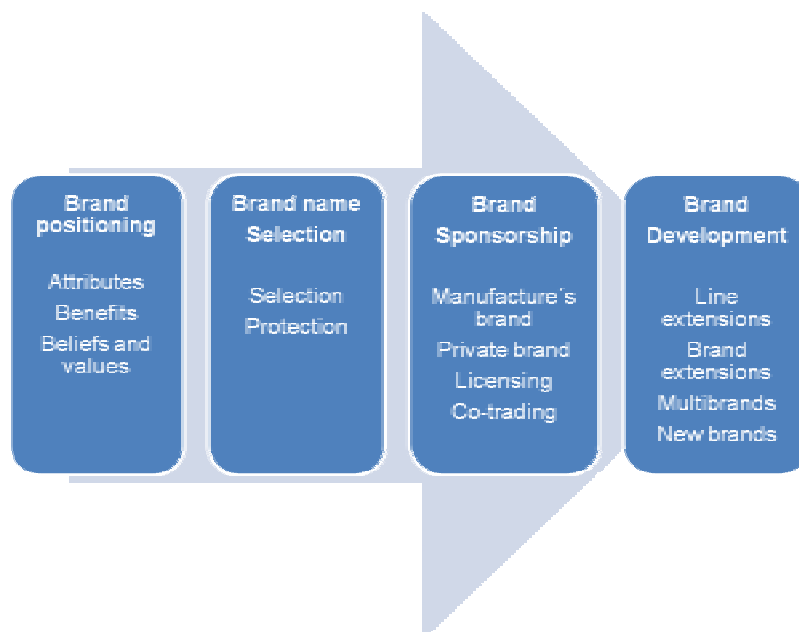
⁶⁵ Anthony & Govindarajan (2003) s.59

⁶⁶ Merchant & Van der Stede (2003) s. 590

⁶⁷ Johnson, et al (2005) s. 280ff

3.2.2 Varumärkesstrategier⁶⁸

De främsta strategiska beslut som innefattar varumärken är de beslut som tas angående brand positioning (varumärkes positionering), brand name selection (varumärkets namn), brand sponsorship (varumärkessponsor) och brand development (varumärkesutveckling).



Figur 7 - Kotler (2005) s. 242

3.2.2.1 Brand positioning⁶⁹

Marknadsförare måste positionera deras varumärke klart och tydligt så att konsumenter kan bilda en klar uppfattning. De kan positionera varumärket på tre olika nivåer:

Produktattribut:

Innebär produkten och de attributen den medför. T.ex. Wella schampo där själva produkten är unik. Problemet med detta är att konkurrenter lätt kan kopiera dessa attribut. Konsumenter är inte intresserade i själva attributen i sig, utan mer i vad attributen kommer att göra för dem.

⁶⁸ Kotler (2005) s. 242ff

⁶⁹ ibid

Förmåner

Ett varumärke kan positionera sig bättre genom att associera produkten med något önskvärt. Wella kan exempelvis trycka på att håret återfinner sin naturliga styrka. Bilmärket Volvo associeras exempelvis med säkerhet.

Tro och värderingar

De allra starkaste varumärken går steget längre och positionerar sig genom att påstå att produkten kommer att påverka konsumenten emotionellt. Wella's marknadsförare skulle således kunna påpeka att håret inte bara blir starkare men även att den bidrar till att man blir mer attraktiv.

3.2.2.2 Brand name selection⁷⁰

Ett bra varumärkesnamn kan bidra till en produkts framgång, eftersom många produkter har väldigt lika fysiska egenskaper kan namnet ha en avgörande betydelse. Att hitta ett bra varumärkesnamn är ingen lätt uppgift. Det börjar med en noggrann granskning av produkten och dess förmåner, målgruppen och de tilltänkta marknadsföringsstrategierna.

Varumärkesnamnet skall vara lätt att komma ihåg, stava och säga, meningsfull, användbar, överförbar och skyddbar, den ska även vara lätt att översätta till främmande språk. Utmärkta exempel är Sony, Dell och Coca-Cola. För att förhöja varumärkeskännedomen och undvika förväxling, bör ett varumärkesnamn vara särpräglad och kunna differentiera produkten från konkurrenternas. Ytterligare en fördel är om varumärkesnamnet är meningsfullt genom att den har relevans och samband till produkten/produkterna exempelvis Vanish och Mr Clean som är rengöringsprodukter.

Specifika varunamn kan försvåra möjligheterna att slå in på andra marknader med nya produkter. Schampotillverkaren Head & Shoulders som översätts till huvud och axlar på svenska, skulle ha svårare att lyckas med hudprodukter än förslagsvis Nivea om dem började tillverka schampo⁷¹.

⁷⁰ Kotler (2005) s. 242ff

⁷¹ Pelsmacker, et al (2007) s. 40f

3.2.2.3 Brand sponsorship

En tillverkare har fyra sponsormöjligheter. Produkten kan lanseras som tillverkarens produkt i deras eget namn, eller säljas till en återförsäljare som i sin tur har ett eget privat varumärke.

Det finns även franchising, vilket innebär att en återförsäljare betalar en avgift för att få rättigheterna till redan väletablerade varumärken. Slutligen kan två företag samarbeta och skapa en gemensam *co-brand* produkt.⁷²

3.2.2.4 Brand development⁷³

Ett företag har fyra valmöjligheter för att utveckla sitt varumärke:

De kan introducera *Line extensions*, *brand extensions*, *multibrands* och *new brands*.

Line extensions

Ett företag har möjlighet att introducera fler artiklar i en given produktkategori under samma varumärkesnamn, såsom nya smaker, former, färger, paketstorlek eller innehåll. Företag introducerar dessa utvidgningar som en låg risk och kostnadssätt att introducera nya produkter. Genom att utvidga produktlinjen kan företag enklare tillfredsställa konsumentens behov. Däremot kan detta medföra vissa risker, då ett alltför utvidgat varumärkesnamn kan förlora sin ursprungliga innebörd, skapa förvirring eller frustration hos konsumenten. Risker är att utökningen av produkten blir för omfattande, andra produkter inom samma linje kan följaktligen påverkas negativt, vilket ofta leder till kannibalism inom företaget.

Brand extensions

Medför användningen av ett starkt varumärke för att lansera nya eller modifierade produkter i en ny kategori. Företaget Apple som ursprungligen tillverkade datorer använder nu sitt varumärkesnamn för att lansera iPod och nu även mobiltelefoner. Produktutvidgningen ger produkten ett omedelbart igenkännande och konsumenten accepterar produkten snabbare. Det sparar även in på reklamkostnader som annars är nödvändigt för att bygga upp ett nytt varunamn.

⁷² Kotler (2005) s. 243ff

⁷³ Kotler (2005) s. 246ff

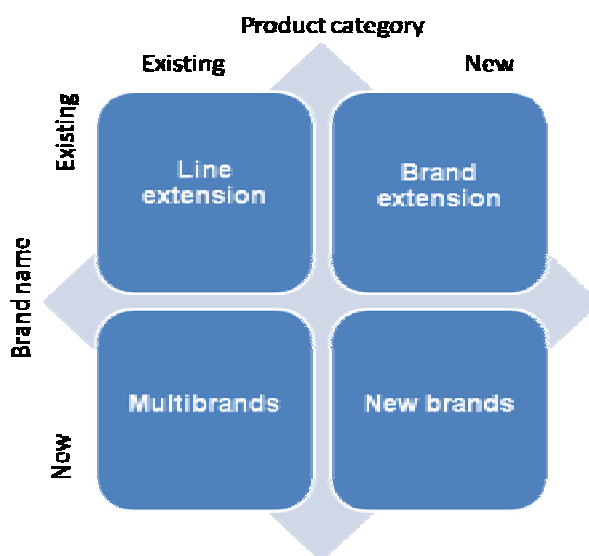
Brand extensions medför även en viss risk, produktutvidgningen kan förvirra huvudproduktens image. Misslyckas produktutvidgningen så kan konsumentens attityder gentemot de andra produkterna som bär samma varumärkesnamn påverkas negativt. Vissa varumärken förknippas väldigt starkt till sin ursprungliga produkt och kan i många fall inte utvidga sin produkt även om varumärket är väletablerat och igenkänt. Ketchuptillverkaren Heinz skulle troligtvis inte lyckas väl om de började producera exempelvis läsk.

Multibrands

Företag använder sig ofta av flera varumärken inom samma kategori, på detta vis så kan företaget nå ut till en bredare målgrupp. Klocktillverkaren Seiko är ett exempel på detta, de använder sig av olika varumärkesnamn beroende på hur exklusiv klockan är, *Seiko Lasalle* för de högre och *Pulsar* för de lägre prissatta klockorna. Baksidan med multibranding är att varje varumärke erhåller en liten marknadsandel, och vissa är oftast inte särskilt lönsamma.

New brands

Ett företag kan bedöma att det redan existerande varumärkesnamnet inte är tillräckligt starkt eller lämpligt då de skall in i en ny produktkategori. Biltillverkaren Mazda befann sig i denna situation när de skulle producera exklusiva jeepar. Mazda som annars förknippas med en vardaglig och oglamourös bil, bytte varumärkesnamn för att sedan tillverka dessa exklusiva jeepar under varumärket Infinity.



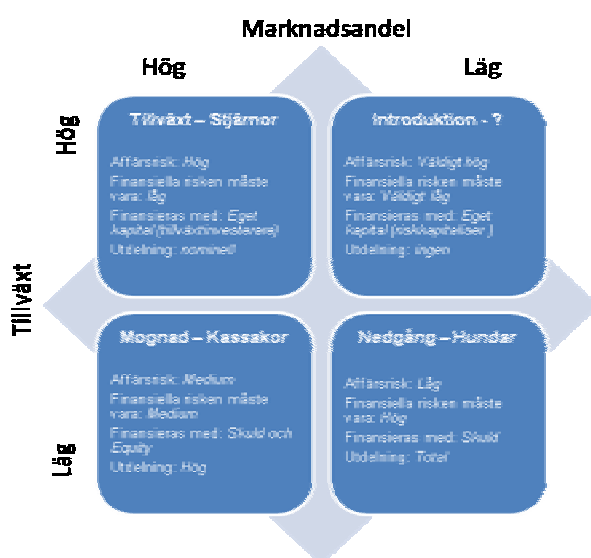
Figur 8 - Kotler (2005) s. 246

3.2.3 Portföljval

Ett företag kan reducera sina risker genom att skapa en portfölj av tillgångar. Riskreduktionen beror på att något som påverkar en av tillgångarna negativt samtidigt kan påverka en annan tillgång i portföljen positivt.⁷⁴

Ett vanligt sätt att uppnå balans i en portfölj är att välja portföljens tillgångar utifrån förhållandet mellan marknadsandelar och marknadstillväxt. Bostonmatrisen representerar detta tillvägagångssätt och visar även de karakteristiska termerna som hänvisar till de företagen med just den portföljen.⁷⁵

Bostonmatrisen illustrerar hur finansiella strategier behöver variera för de olika faserna av utveckling i en företagsenhet.



Figur 9 BSG matris - Johnsson, et al (2005) s. 471

Stjärnor: En företagsenhet som har en hög marknadsandel i en växande marknad.

Frågetecken: En företagsenhet i en växande marknad men utan hög marknadssandel.

Kassako: En företagsenhet med en hög marknadsandel i en väletablerad marknad.

Hundar: Dessa företag har låga marknadsandelar i små eller avtagande marknader och är således den sämsta av dessa kombinationer.

⁷⁴ Johnsson, et al (2005) s. 314ff

⁷⁵ ibid

3.3 Styrning

Det finns tre former av styrning ett företag främst kan använda sig av. *Resultatstyrning, handlingsstyrning och kulturell/värderingsstyrning*⁷⁶.

3.3.1 Resultatstyrning

Resultatstyrningen fokuserar på det producerade resultatet, där anställda belönas för ett bra resultat, alternativt bestraffas för ett dåligt. Resultatstyrningen bygger på decentralisering av beslutsfattande, vilket påverkar de anställdas handlingar genom att de måste beakta konsekvenserna av sitt handlande då de har makt att påverka. Förutsättningarna för att ett företag ska kunna ha en fungerande resultatstyrning är att de anställda har kännedom om vilket resultat som är eftersträvansvärt, att det finns möjlighet att påverka prestationsdimensionerna som ligger till grund för utfallet samt att resultatet kan mätas på ett effektivt sätt. För en väl fungerande resultatstyrning krävs att de anställda får ordentliga incitament för att uppnå vissa resultat.⁷⁷

3.3.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning fokuserar på utförda handlingar, där eftersträvansvärda handlingar sätts upp genom riktlinjer, policys och arbetsbeskrivningar. För att säkerställa att de anställda lever upp till de eftersträvansvärda handlingarna, eller inte agerar utifrån de icke eftersträvansvärda krävs att företaget bedriver en kontinuerlig uppföljning av de anställdas agerande. Detta kan ske genom en direkt övervakning, aktivitetsrapporter eller exempelvis att företaget skickar ut en så kallad ”mystery shopper”, som sedan rapporterar hur den anställde har agerat gentemot denne. Handlingsstyrning används för att säkerställa att de anställda inom organisationen agerar på ett sätt som är eftersträvansvärt och således gynnar organisationen, och för att handlingsstyrning ska fungera krävs att både eftersträvansvärda och icke-eftersträvansvärda handlingar finns definierade, samt att de eftersträvansvärda handlingarna belönas när de uppfylls.⁷⁸

⁷⁶ Merchant & Van der Stede (2007) s. 16

⁷⁷ Merchant & Van der Stede (2007) s. 25ff

⁷⁸ Merchant & Van der Stede (2007) s. 76ff

3.3.3 Värderingsstyrning/kulturell styrning

Värderings/kulturell styrning fokuserar på att ett företag rekryterar anställda med samma grundläggande värderingar, och på så sätt skapar en företagskultur där de anställda finner tillfredsställelse i att göra sitt bästa för företagets framgång. Genom att tillsätta rätt person på rätt uppgift skapas en arbetstillfredsställelse, gemensamma normer och värderingar hos de anställda. Detta ger i vissa fall emotionella band dem emellan, vilket gör att arbetet utförs bättre. Genom att en organisation styrs via gemensamma värderingar, normer och sätt att arbeta känner de anställda sig mer delaktiga i företagets framgång, och gör då sitt yttersta för att uppnå ytterligare framgångar.⁷⁹

3.3.4 Hård och lös styrning

Hård styrning brukar karaktäriseras som en hög grad av försäkran att de anställda kommer agera utefter vad organisationen önskar. Tydligt uppsatta mål med kontinuerlig feedback för att effektivt kunna kommunicera till de anställda hur de skall agera för att uppnå önskade resultat. Ledningens prestationer bedöms främst utifrån hur de uppnått de uppsatta målen. De uppsatta målen är ofta av kortsiktig karaktär och kommunikationen sker strikt vertikalt.⁸⁰

Den hårda styrningen bidrar till ökad vinstmedvetenhet och hindrar ledningen från att bli slösaktig och ineffektiv. Med ett konstant tryck från ledningen effektiviseras arbetet.⁸¹

Vinstmedvetenheten och de kortsiktiga målen som den hårda styrningen innebär kan uppmuntra kortsiktiga lösningar för att uppnå de uppsatta målen på bekostnad av långsiktiga projekt, t.ex. forskning & utbildning, där eventuell vinst genereras först om några år. Detta kan även resultera i att företaget sätter upp för lättuppnåliga mål, vilket i sin tur kan leda till manipulation.⁸²

⁷⁹ Merchant & Van der Stede (2007) s. 84ff

⁸⁰ Merchant & Van der Stede (2003) s. 124ff

⁸¹ ibid

⁸² Anthony & Govindarajan (2003) s. 420ff

Den lösa styrningens filosofi grundar sig på att de anställda sköter sina arbetsuppgifter givet att han är kompetent nog. De uppsatta målen fungerar som planerings- och kommunikationsverktyg och tänkbara skillnader analyseras och förklaras. Budgeten ses även som ledningens uppskattning av resultatet.⁸³

De faktorer som påverkar valet av hård eller lös styrning är summan av diskrektion, graden av inflytande, osäkerhet och tidsuppfattning⁸⁴.

⁸³ Merchant & Van der Stede (2003) s. 124ff

⁸⁴ ibid

4

- EMPIRI -

I empirikapitlet beskrivs först Volkswagen AG och koncernens verksamhet inom Sverige och Tyskland. Sedan presenteras koncernens struktur och framtidsutsikter. Vidare presenteras den kvalitativa datan i form av sammanställningar av de intervjuer som genomförts.

4.1 Volkswagen AG

Volkswagen AGs huvudsakliga ändamål är att tillverka bilar, men de är mycket mer än bara en biltillverkare. De tillverkar även en mängd andra rörlighetsrelaterade maskiner som kompletterar deras portfölj. Ett samarbete mellan de olika varumärkena som alla är av olika karaktär under ett och samma tak är ingen lätt uppgift. Detta blir särskilt svårt eftersom det ligger i Volkswagen AGs största intresse att bibehålla varumärkesidentiteten hos respektive varumärke, då detta anses vara det enda sättet för varumärkena att kunna bidra till den allmänna värdekedjan och bilda hörnstenar för gruppen.⁸⁵

4.1.1 Framtiden

Volkswagen AGs framtid formas av sociala normer och trender, och det är Volkswagen AGs främsta uppgift att förutse de framtida behoven hos sina kunder och att konvertera dessa till innovativa teknologier. De teknologiska utmaningarna i framtiden kan endast bemästras genom intensiv forskning och ett gediget samarbete både inom och utanför företaget. Volkswagen AG arbetar således ihop med sina partners för att uppnå dessa mål.⁸⁶

Flertalet experter spår att i framtiden kommer välkända biltillverkare äga teknologin och varumärkena, medan tillverkningen och distributionen kontrakteras ut till underleverantörer.

⁸⁵ http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/brands_and_companies.html

⁸⁶ <http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/innovation.html>

Biltillverkarnas ständiga konstandseffektiviserande, bland annat outsourcing till underleverantörer, ger uttryck för en proportionerlig uppdelning av fasta och rörliga kostnader och sprider risken för nya utvecklingar.⁸⁷

Konsolideringar bland underleverantörer blir allt vanligare för att möta kostnadspressen från biltillverkarna. PricewaterhouseCoopers spår att första ledet av underleverantörer kommer att reduceras till max 30 samtidigt som andra ledets underleverantörer kommer att minska från dagens cirka 10 000 till runt 1000. Detta skulle innebära kraftiga nerskärningar av personal samt en allt högre grad av specialisering bland underleverantörer.⁸⁸ Reduceringen av underleverantörer har inneburit att bilföretagen kan investera mer resurser för att förbättra relationen med de återstående underleverantörerna⁸⁹.

Biltillverkarna och underleverantörerna är överens om att en signifikant ökning av produktrelaterad service kommer bli allt viktigare. Att biltillverkarna successivt tar över ansvaret för leasing, finansiering och försäkring från bankerna, är ett steg till att revidera biltillverkarnas tidigare funktion och strategier.⁹⁰

Bilens utveckling fortsätter att automatiseras genom diverse elektroniska system, hybrid- och bränslecellsteknik får allt mer utrymme speciellt med den rådande växthuseffektsdebatten. Åtskilliga miljardbelopp läggs ner för att möta dagens och framtidens miljökrav.⁹¹

⁸⁷ Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report (2003) s. 2

⁸⁸ ibid

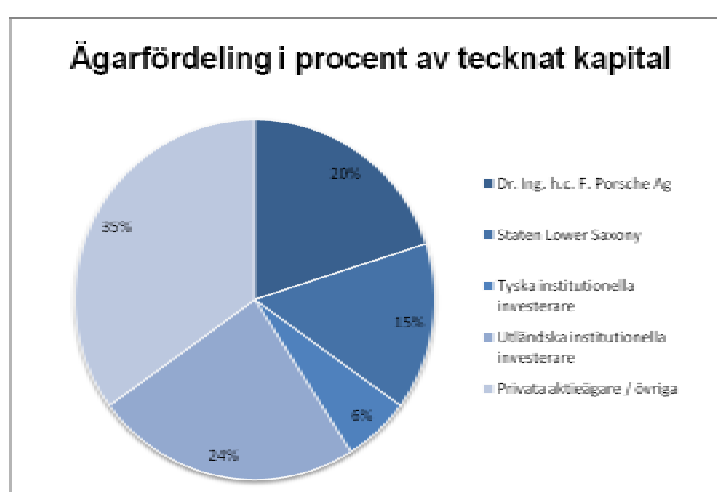
⁸⁹ von Corswant & Fredriksson (2002) s. 9

⁹⁰ ibid

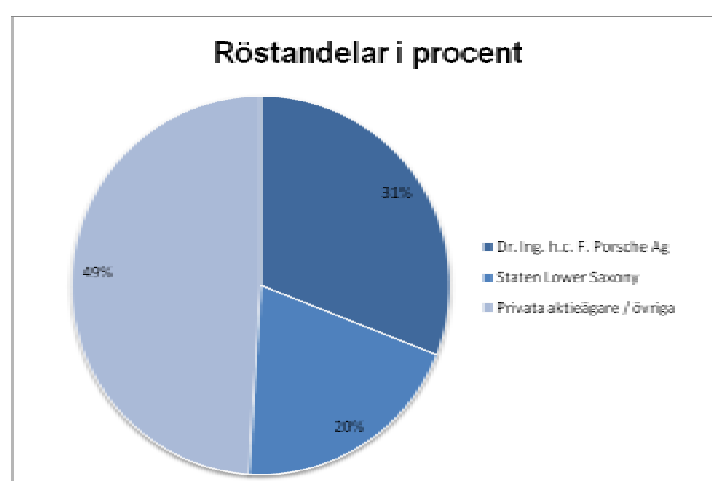
⁹¹ ibid

4.1.1 Tyskland

Volkswagen AG grundades 1938 med föreställningen att bygga en bil som de flesta hade råd att köpa. 1960 ombildades Volkswagen till ett aktiebolag och har idag ett börsvärde på ca 118 000 000 euro.⁹² Koncernen är idag Europas största biltillverkare och den tredje största i världen efter Toyota och GM med en årlig produktion på ca 5 miljoner bilar⁹³. Koncernen har idag totalt 51 produktionsanläggningar i Europa, Syd Amerika, Asien och Afrika där högkvarteret är beläget i tyska Wolfsburg, med ca 45000 anställda.⁹⁴



Figur 10 Ägarfördelning i procent av tecknat kapital



Figur 11 Röstandelar i procent

⁹² http://www.volkswagen-ir.de/English_version.337.0.html

⁹³ <http://www.oica.net/htdocs/statistics/tableaux2005/worldranking2005.pdf>

⁹⁴ <http://www.volkswagen-ag.de/english/defaultNS.html>

4.1.2 Sverige

Svenska Volkswagen AB grundades 1948 när Scania blev generalagent för Volkswagen AG och är sedan den 1 januari 2002 helägt dotterbolag till Volkswagen AG⁹⁵. Svenska Volkswagen AB fungerar som en helägd importör och distributör för varumärkena Volkswagen, Audi Skoda och Seat⁹⁶.

De olika varumärkena inom företaget fungerar som självständiga enheter med egna organisationer för marknad, försäljning, utbildning etc⁹⁷.

Porsche som importeras av Svenska Volkswagen skiljer sig från de övriga varumärkena. Porsche ingår inte i Volkswagen AG-koncernen. Däremot är Porsche storägare i Volkswagen AG med sina 30.9 procent. Porsche ligger i Svenska Volkswagen som ett eget aktiebolag.⁹⁸

Svenska Volkswagen AB:s huvudkontor är beläget i Södertälje och totalt arbetar drygt 500 personer i moder- och dotterbolag på den svenska marknaden.⁹⁹

4.1.3 Koncernens resultat 2006¹⁰⁰

Volkswagen-koncernen fortsätter sin positiva trend och visar upp ett förbättrat resultat för 2006. De faktorer som framförallt bidragit till det positiva utslaget är produktframgångar på marknaderna samt en förbättrad kostnadsstruktur. Detta innebär också företaget skapat en stabil grund för att uppnå sina målsättningar på medellång sikt. Rörelseresultatet före avskrivningar har förbättrats med mer än 50 procent vilket innebär 4.4 miljarder euro.

Årets utleveranser ökade med 9.4 procent till 5.7 miljoner bilar. Marknadsandelen i Västeuropa steg till med en procentenhet, till 19.9 procent.

⁹⁵ http://www.svenska.volkswagen.se/page_3048.shtml

⁹⁶ Thomasfolk (2007)

⁹⁷ ibid

⁹⁸ ibid

⁹⁹ http://www.svenska.volkswagen.se/page_2842.shtml

¹⁰⁰ <http://www.privataaffarer.se/aktier/showpress.asp?intPressid=91240>

Den totala omsättningen steg med 11.6 procent och uppgick till 104.9 miljarder euro, en ökning med 10.9 miljarder. Under tiden sjönk kostnaderna för såväl anläggningar, fabriker samt utrustning sammanlagt 15.6 procent, till 3.6 miljarder euro¹⁰¹. Arbetsstyrkan för hela koncernen uppgick den 31 december 2006 till 324875, vilket motsvarar en minskning med 20 027 från föregående år.

”Volkswagen-koncernen har en konkurrenskraftig position tack vare sitt attraktiva modellprogram. Det stora antalet nya bilar som kommer att lanseras under 2007, i existerade och nya segment, kommer att utöka vår produktportfölj och ytterligare förbättra marknadspositionen. Vi räknar därför med en liten ökning i utleveranser till kunder under 2007 jämfört med förra året. Volkswagen-koncernens försäljningsintäkter för 2007 kommer därmed öka på årsbasis. Vi kommer att fortsätta att kraftfullt driva våra aktiviteter för att förbättra kostandsstrukturer och processer under 2007. Detta, tillsammans med de steg vi tog 2006, kommer att leda till en stabil förbättring av vår konkurrenskraft. Rörelseresultatet för 2007 förväntas bli högre än 2006 års resultat före avskrivningar”

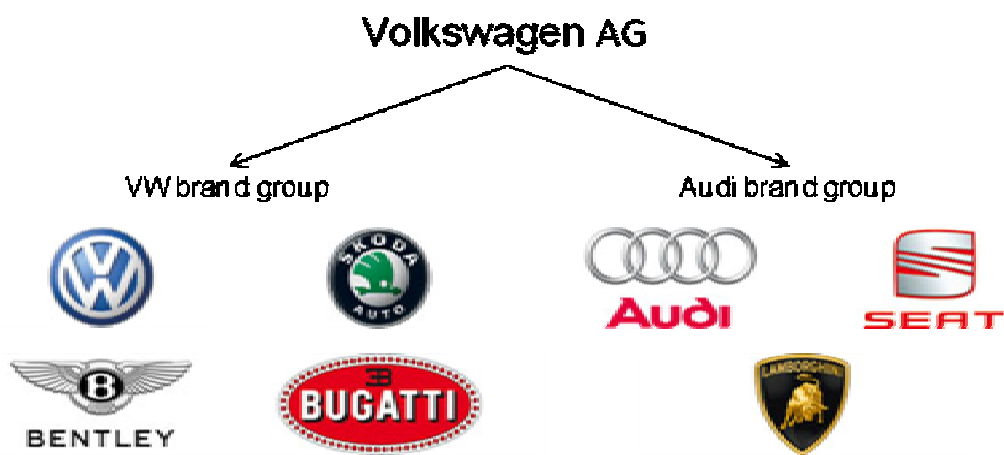
Framtidsutsikter – Privataffärer (2007)

¹⁰¹ <http://www.privataaffarer.se/aktier/showpress.asp?intPressid=91240>

4.1.4 Struktur¹⁰²

Volkswagengruppen består av två divisioner: Automotive (automatiskt/tillverkande) och Financial Service. Automotives utvecklar bilar och motor, men även produktion av passagerarbilar, kommersiella fordon, lastbilar och bussar. Den finansiella servicedivisionens portföljd består av finansiella hjälpmedel i form av leasing, billån, försäkring etc.

Den tillverkande divisionen är uppdelad i två olika varumärkesgrupper:



Figur 12 Brand groups

4.1.4.1 Volkswagen brand group

Volkswagen- Aus liebe zum automobile

Volkswagens har tillverkat lika många klassiska bilmodeller under åren. Bilmodellen ”Bubblan”, vilken är den mest sålda bilen genom tiderna, Volkswagen bussen och Golfen. Under efterkrigstiden ansågs Volkswagen vara en pålitlig bil som folk hade råd med och 1955 hade Volkswagen tillverkat en miljon bilar blivit ett världsledande företag med fabriker i USA, Brasilien, Kanada och Västeuropa.¹⁰³

¹⁰² Volkswagen AG Annual Report 2006. s. 44ff

¹⁰³ <http://www.volkswagen.co.uk/company/history>

Skoda– Simply Clever

År 1895 startades familjeföretaget Laurin & Klement i Tjeckien, vilka från början tillverkade cyklar och motorcyklar. 1905 utvidgades verksamheten till att tillverka bilar och 1925 fusionerades företaget med Škoda Pilsen. De köptes sedan 1991 upp av Volkswagen AG.

I samband med uppköpet fick Skoda ett nytt ekonomisk tänkande, de implementerade en omfattande modernisering.¹⁰⁴

Bentley – The sporting grand tourer

Bentley grundades av W.O Bentley år 1919 då den första Bentley motorn tillverkades i London. Sakta men säkert stärktes Bentleys varumärke genom ständigt utvecklande bilar och uppvisningar av tävlingssegrar för att styrka deras enastående prestation. Beläget i Crewe, England sedan 1946 och ägt av VAG sedan 1998.¹⁰⁵

Bugatti

Bugatti har tillverkat några av de snabbaste och exklusivaste bilarna genom tiderna.

Som många av de andra exklusiva biltillverkarna påverkades Bugatti negativt av det andra världskriget, varunamnet har återuppväckts två gånger sedan dess, senast av Volkswagen AG. Bugatti tillverkade den snabbaste, mest kraftfulla och dyraste väglagliga bilen i världen med en hastighet på över 400 km/h under namnet Bugatti Veyron i september 2005.¹⁰⁶

4.1.4.2 Audi brand group

Audi – Vorsprung durch teknik

Audis historia är en av de mest mångfasetterade någonsin under bilhistoriens lopp. Audimärket med de fyra ringarna representerar en av Tysklands tidigast etablerade biltillverkare. Det symboliserar fusionen 1932 mellan de fyra tidigare självständiga motorfordons-tillverkarna: Audi, DKW, Horch och Wanderer. Det är dessa företag som är rötterna till Audi AG som vi känner det i dag.¹⁰⁷

¹⁰⁴ <http://www.skoda-auto.com/global/history/company/>

¹⁰⁵ <http://www.bentleymotors.com/Corporate/display.aspx?infid=353>

¹⁰⁶ <http://www.bugatti-cars.com/bugatti/index.html>

¹⁰⁷ http://www.audi.se/audi/se/se2/about_audi_ag/history.html

Seat – Auto Emoción

Seat, vilket är en förkortning av ”The Sociedad Española de Automóviles de Turismo”, är ett spanskt märke som grundades 1950. Företagets produktionsanläggning är belägen i den spanska staden Martorell och försäljningen sker huvudsakligen på den västeuropeiska marknaden. Företaget har valt att profilera sig genom sportighet och design.¹⁰⁸

Lamborghini – The ultimate sports car

Lamborghini grundades år 1963 av Italienaren Ferruccio Lamborghini, Lamborghini framstår som en av världens mest exklusiva biltillverkare tack vare sina glamorösa och exklusiva sportbilar. År 1987 köptes Lamborghini upp av Chrysler, vilka senare sålde företaget vidare till en grupp av okända indonesiska investerare år 1994. Fyra år senare transfererades alla aktier över från de indonesiska aktieägarna till Audi. I dagsläget har Lamborghini återfunnit sin styrka som till stor del kan förklaras av lanseringen av de två nya bilmodellerna, Murcielago och Gallardo.¹⁰⁹

¹⁰⁸ <http://www.seat.com/com/generator/su/com/SEAT/site/company/overview/main.html>

¹⁰⁹ <http://www.lamborghini.com/2006/lamboSitenormal.asp?lang=eng>

4.3 Intervjuer

Hos Svenska Volkswagen AB har vi valt att intervjua informationschef Marcus Thomasfolk för att få en övergripande bild av deras verksamhet på den svenska marknaden. Vi har även gjort en intervju med en respondent som har full insyn i den ekonomiska styrningen av Svenska Volkswagen AB. I detta fallet har vi på grund av vissa av svarens känsliga natur valt att anonymisera respondenten. Då återförsäljarna av Volkswagen AG:s varumärken i Sverige till stor del är knutna till Din Bil- gruppen, har vi även valt att göra en intervju med Peter Borelius, som är verksam som controller på Din Bil. Slutligen har vi sammanställt våra intervjuer med de fyra återförsäljare vi träffat. Även här har respondenterna anonymiserats.

4.3.1 Svenska Volkswagen AB Intervju 1

Telefonintervju med Svenska Volkswagens informationschef Marcus Thomasfolk 17/4 – 07

4.3.1.1 Volkswagen AG

I Sverige fungerar Svenska Volkswagen AB, vilket är ett helägt dotterbolag till Volkswagen AG, som en generalagent för de olika varumärkena, vilket innebär att de fungerar som både importör och distributör av bilar till Sverige. De olika varumärkena i sig fungerar som självständiga enheter med egna organisationer för marknadsföring, försäljning och utbildning. Svenska Volkswagen AB fungerar även som importör av Porsche, även om varumärket inte ingår i Volkswagen AGs varumärkesportfölj. Dock är Porsche storägare i Volkswagen AG.

Återförsäljarna på den svenska marknaden fungerar som egna företag, vilka kan vara exempelvis familjedriva eller ingå i Din Bil- gruppen, som finns i storstäderna, Stockholm, Malmö, Göteborg, Södertälje, Helsingborg, Trelleborg. Din Bil är en organisation som är helägd av Volkswagen AG i Tyskland och på den svenska marknaden är det Svenska Volkswagen AB som har kontroll över Din Bil. De andra återförsäljarföretagen har Svenska Volkswagen AB inga ägarintressen i.

4.3.1.2 Varumärke

Varumärkesportföljen i Sverige utgår från Volkswagen AG och det som skiljer den svenska marknaden från den huvudsakliga koncernstrategin beträffande varumärken är Porsche. Porsche finns dock med i portföljen i en hel del andra länder. Att Svenska Volkswagen AB fungerar som importör av Porsche beror på deras historiska koppling. Volkswagen importerade Porsche till Sverige på 1940-talet eftersom Volkswagen och Porsche har samma grundare och det är samma familj som har utvecklat Volkswagen och Porsche.

Inom portföljen räknas Volkswagen som huvudmärke och är portföljens volymmärke. Det är positionerat i det övre mellanklass-segmentet och ska i vissa lägen kunna konkurrera med varumärkena i premiumsegmentet. Det är inte det billigaste varumärket i sitt segment, men konkurrerar genom prisvärda bilar med högt andrahandsvärde och kvalitet. Audi är premiumvarumärket i portföljen, och vill främst förmedla sportighet, genom att bland annat figurera mycket inom motorsport och tillverka prestandabilar. Skoda ska fungera som ett val för den kostnadsmedvetne och smarte bilköparen, som vill ha bra kvalitet till en lite lägre kostnad. Seat profilerar sitt varumärke genom temperamentsfulla bilar där de satsar mycket på design.

4.3.1.3 Strategi

När ett företag har en produktportfölj med liknande produkter och varumärken kan en viss kannibalism uppstå mellan varumärkena. För att undvika detta försöker Volkswagen AG från central nivå profilera varumärkena på olika sätt och även anpassa produktprogrammen för att undvika att bilarna blir alltför lika. I Sverige har Svenska Volkswagen AB organiserat sig så att de olika varumärkena fungerar som olika divisioner inom företaget, med egna organisationer för marknadsföring, försäljning och utbildning. Undantaget är Porsche, som är ett eget bolag. På så sätt kan kunderna möta de olika varumärkena i rätt miljö med människor som är helt dedikerade till respektive varumärke och utbildade inom detta. Allt eftersom Volkswagen AG har förvärvat fler varumärken har större fokus lags på att separera dem åt genom specialisering, och på så sätt undvika kannibalism.

Inom Svenska Volkswagen ska varje varumärke kunna bära sina egna kostnader och de skapar sina egna budgetar. Detta gör att exempelvis Skoda räknar en kund som tidigare har kört en Audi som en ny kund, eftersom de redovisar värden på sina köp, även om kunden fortfarande köper en bil som tillverkas av Volkswagen-koncernen. Är ett varumärke inte lönsamt i längden drabbar detta det egna varumärket. Dock finns här en fördel för de olika varumärkena att tillhöra en så pass stor organisation, då det finns gemensamma resurser att utnyttja, och på så sätt kunna minska sina kostnader. Inom Volkswagen-koncernen använder sig bilarna av bland annat samma bottenplattor, motorer och växellådor. Det finns en hög grad av gemensamt utnyttjande av tekniska detaljer vilket minskar utvecklingskostnaden per enhet för dessa detaljer, då det inom en stor organisation finns större antal bilar att fördelar dessa kostnader på.

4.3.1.4 Styrning

Varje varumärke har sin egen controller och funktion för hur detta sköts. Detta följs sedan kontinuerligt upp av Svenska Volkswagen. Rapporteringsstrukturen är komplicerad då varje varumärke ska rapportera till den centrala ledningen inom Svenska Volkswagen, samtidigt som de har rapporteringsskyldighet till respektive fabrik. Om fallet Audi betraktas, så har Audi sina huvudmän i Ingolstadt i Tyskland där Audi har sitt huvudkontor. Dit har de rapportskyldigheter, samtidigt som de har rapportskyldigheter till den centrala funktionen, Svenska Volkswagen. De olika varumärkena har på så sätt ett intäkts- och kostnadsansvar.

Återförsäljarna har ett attraktivt erbjudande vad gäller marknadsföringen. Mot att de använder Svenska Volkswagens redan framtagna kampanjer för marknadsföring står Svenska Volkswagen för en del av deras marknadsföringskostnader. Detta säkerställer att ett likadant budskap kommuniceras överallt på den svenska marknaden, men ändå med en lokal anpassning. Återförsäljarna behöver dock inte använda sig av de redan framtagna kampanjerna, så länge de uppfyller vissa grundläggande krav med de kampanjer de själva tar fram.

4.3.2 Svenska Volkswagen AB Intervju 2

Telefonintervju med respondent från Svenska Volkswagen AB 8/5 – 07

4.3.2.1 Strategi

För tre-fyra år sedan upplevdes kannibalism mellan de olika varumärkena i portföljen som ett akut problem, då koncernen insåg att de inte gick att sälja en i stort sätt identisk bil i tre olika förpackningar utan att konsumenterna märker det. För att undvika kannibalismen började koncernen arbeta allt hårdare med att profilera de olika varumärkena i olika segment, dock inte helt utan förhinder då den nya positioneringen skiljer sig en del från den gamla. Exempelvis har Volkswagen som varumärke alltid haft en image som bra och billig, vilka nu är begrepp som koncernen vill använda när de profilerar Skoda. För att inte Skoda och Volkswagen ska konkurrera om samma kunder har Volkswagen AG försökt uppgradera Volkswagens image till en lite bättre och dyrare bil. Som ett led i denna nya profilering för lanserade de lyxbilen Phaeton, vilken av många rankas som den bästa bil Volkswagen-koncernen producerat. Problemet var bara att den var i stort sätt osäljbar till det utsatta priset på över en miljon svenska kronor, när den pryds av ett Volkswagen-emblem.

Även profileringen av Seat har misslyckats, då Volkswagen AG vill att Seat ska kännetecknas av medelhavslyx, medan de från Seat spanska fabrik hellre vill bli betraktade som en tuff och sportig bil. Seat betraktades för några år sedan som en bil som främst föredrogs av kvinnor. Under denna tidsperiod uppnådde Seats försäljning 15 000 bilar på den svenska marknaden. I dagens läge säljer Seat ungefär 1500 bilar och den främsta anledningen till detta är att de misslyckats med marknadsföringen av sina bilar. En förändring i profilering som däremot lyckats är Audi, som har förändrats från att vara en dussinbil till att bli en seriös konkurrent till BMW och Mercedes i premiumsegmentet.

För tillfället är det Audi som gör ett mycket bra resultat, och även Skoda säljer väldigt bra. Volkswagen har tappat i lönsamhet, men är på väg att återhämta sig efter kraftiga kostnadsnedskärningar i fabriken. Seat är det varumärke som går sämst, då de har stora volymproblem och behöver sälja mer. Bilbranschen är en kapitalrik bransch, vilket innebär att den kännetecknas av en hög fast kostnadsnivå, kan varumärkena förlora eller tjäna stort på kort tid beroende på vilken sida break-even de befinner sig på.

För att uppnå synergieffekter sker utvecklingen i koncernen inom ramen för Volkswagen och där brukar det låta att Audifabriken lever på resultaten från Volkswagenfabriken. Det är dock en fördel för koncernen som helhet att ny teknik kan användas inom alla varumärken. Varumärkets profilering påverkar lönsamheten olika beträffande gemensamma delar. Exempelvis kan en reservdel till Audi kosta dubbla mot vad en identisk reservdel kostar till en Volkswagen. När reservdelen är identisk har det förekommit att delar till en Volkswagen monterats på en Audi, därför att det går att ta betalt som om det en reservdel till en Audi. Detta fenomen är någonting som många av de stora koncernerna inom bilbranschen använder sig av, då kunden betalar för imagen, och inte kvaliteten eller tillverkningskostnaden.

4.3.2.2 Styrning

Den ekonomiska strukturen för Svenska Volkswagen AB fungerar på så sätt att de använder sig av en redovisning där varje varumärke har sina egna kostnadsställen, och tar fram siffror för sin egen verksamhet. Det finns två gemensamma delar, gemensam service och eftermarknad. Intäkterna från dessa gemensamma delar fördelas sedan på varumärkena. Försäljningen av bilar görs dock inom den egna divisionen, där varje varumärke är självförsörjande.

Volkswagen AG är en hårt controllerstyrd organisation, vilket innebär att all rapportering går raka vägen till Tyskland. Det finns en controller inom verksam inom respektive varumärke, och controllerns uppgift är att följa upp resultatet en gång i månaden. De olika varumärkena styrs väldigt starkt av respektive märke nere i Tyskland, men gentemot varandra agerar märkena inom koncernen förhållandevis fritt. Det innebär att koncernen inte använder sig av alltför utvecklade samordningsfördelar på hög nivå för att eventuellt upprätthålla en viss form av intern konkurrens.

Vad de respektive varumärkenas fabrik huvudsakligen styr är nybilsförsäljningen, där de talar om hur många bilar den svenska marknaden tilldelas och vilket försäljningspris dessa ska ha. Sen är det upp till Svenska Volkswagen att försöka hålla nere kostnaderna. Men från koncernnivå i Tyskland fattas det beslut ner till sista anställningen. Varje varumärke styr hur många som skall arbeta med deras märke och vad dennes arbetsuppgifter ska vara.

4.3.3 Din Bil

Telefonintervju med Peter Borelius, controller Din Bil. 15/5 – 07.

4.3.3.1 Volkswagen AG

Din Bil, vilket är ett systerbolag till generalagenten Svenska Volkswagen AB, är till 100 procent ägt av Volkswagen AG. Att ägas direkt av fabriken gör dem unika i Sverige. Din Bil finns representerade i storstadsregionerna; Stockholm, Göteborg, Malmö, Trelleborg och Helsingborg.

De privatägda återförsäljare av Volkswagens AGs varumärken anses som konkurrenter, även om de inte verkar på deras marknader då de privatägda oftast är verksamma på landsbygden, medan Din Bil ligger runt om och i storstäderna. Din Bil är den största återförsäljaren inom samtliga Svenska Volkswagens varumärken Audi, Volkswagen, Seat, Skoda, Porsche och innehar även agenturen för Bentley och Lamborghini.

4.3.3.2 Strategi

Bilmärket Seat har haft svårigheter att slå igenom på den svenska marknaden. Din Bil försöker förbättra marknadsandelarna i Sverige genom massiv marknadsföring och få upp eftermarknaden för att öka volymerna på service. Din Bil behöver öka volymerna för att Seat ska uppvisa lönsamhet.

4.3.3.3 Styrning

Din Bil har skyldigheter och redovisningsuppgifter gentemot systerbolaget Svenska Volkswagen AB då det existerar vissa koncernförhållanden. De är inte skyldiga att rapportera direkt till dem, men samtidigt är Svenska Volkswagen AB generalagent och har krav från Tyskland där de behöver få in vissa uppgifter från återförsäljarna.

Din Bil har månadsmöten med VD:n och ekonomidirektören för Svenska Volkswagen AB där de följer upp verksamheten.

Styrningen från Volkswagen AG skiljer sig inte märkbart mellan Din Bil och de fristående återförsäljarna. Volkswagen AG ställer krav på hur anläggningarna ska se ut och hur hela konceptet skall uppfattas, vad som ska tillhandahållas och på vilket sätt det skall presenteras. Dessa krav måste även de privata återförsäljarna följa. Och det är betydligt svårare för en mindre privat handlare att exempelvis bygga upp en exklusiv anläggning som krävs för att få sälja Audi. Styrningen sker på det sättet att det finns supportnivåer och bonusnivåer som uppnås och varierar mellan de olika återförsäljarna. Det finns även nivåer på hur väl de efterliknar ”den ideala återförsäljaren”, exempelvis hur butiken och personalen ser ut. Beroende på hur väl anläggningen har anpassat sig till detta får återförsäljaren en viss procent på omsättningen i bonus.

4.3.4 Återförsäljare

Nedan presenteras en sammanställning av intervjuer som gjorts med respondenter hos en återförsäljare för respektive varumärke. Intervjuerna har genomförts under perioden 16 – 20/4 – 07.

4.3.4.1 Varumärket

Marginalerna skiljer sig inte i större utsträckning mellan varumärkena. Audi har något större marginaler än vad Skoda och Seat har men generellt ligger bruttomarginalen på 12-13 procent. Skillnaden på exempelvis Audi och Skoda är att det sitter ungefär samma komponenter i bilarna och med tanke på Audis image och varumärke kan de ta ut ett högre pris och får därmed något högre marginaler.

Audi har en rad imagehöjande modeller som är långt ifrån lönsamma men som är livsviktiga för varumärkets profilering som ett sportigt premiummärke. Bilar som S8, S6 och R8 är framtagna för att visa vad Audi är kapabla till samtidigt som de är imagehöjande för Audi som varumärke. Seat och Skoda har inte den typ av profilering, utan är snarare volymbilar. Volkswagens försök att profilera sig som ett varumärke på väg in i premiumsegmentet med hjälp av lyxbilen Phaeton blev ingen succé framförallt eftersom företaget tog sig vatten över huvudet och marknadsförde sig utanför sitt kärnområde.

4.3.4.2 Strategi

Profilering av respektive varumärke är styrt helt och hållet på central nivå med strategin att var man än befinner sig i världen skall det se likadant ut hos respektive varumärkes återförsäljare, dvs. McDonalds-känslan skall infinna sig oavsett vilken butik kunden går in i .

Audis strategi har varit att profileriga sig någonstans mellan lyxiga Mercedes och sportiga BMW. Seat vill stå för sportighet, design och körglädje till en överkomlig prislapp. Skodas strategi har snarare varit att få svenska folket att förstå att Skoda inte längre är vad det än gång varit, dvs. att Skoda numera är i stort sett likadan bil som en Volkswagen men med ett mindre prestigefullt varumärke och därav ett mer attraktivt pris. För förnuftiga människor helt enkelt. Volkswagen vill framförallt att förmedla en hög tillförlitlighet och god service.

Högsta ledningen vill profilera respektive varumärke i sådan utsträckning att den interna konkurrensen blir så liten som möjligt. Detta går inte att undvika helt eftersom tex. Audi A4 och Volkswagen Passat riktar sig emot samma typ av kund. Varumärkena skall agera som självständiga varumärken som inte har med varandra att göra men om en kund vill byta från ett märke till ett annat försöker säljaren i största möjliga mån att vägleda kunden till ett märke inom koncernen. Skoda kommer dock aldrig upp till bevis angående dess potential. Hade ledningen gett samma typ av stöd för Skoda som de gör för sina flaggskepp Audi och Volkswagen hade Skoda kunna konkurrera på ett helt annat sätt.

4.3.4.3 Styrning

Friheten angående marknadsföringen i butik är förhållandevis övergripande för alla fyra varumärken där det finns tydliga riktlinjer från central nivå angående hur butikerna ser ut, speciellt vid nybilsförsäljning. Centralt styrda marknadskampanjer är vanligt förekommande men respektive återförsäljare har bättre lokalkännedom vilket innebär att lokala reklamkampanjer och events kan genomföras utan den centrala ledningen involveras.

Något som är väldigt signifikant för profileringen hur den enhetliga klädseln skiljer sig mellan varumärkena. Audi-återförsäljarna har en enhetlig klädsel bestående av skjorta och/eller kavaj. Volkswagens har en liknade profilering dock något mindre strikt, medan återförsäljarna för Skoda och Seat återförsäljarna inte har någon form av enhetlig klädsel.

5

- ANALYS -

I kapitlet analyseras det insamlade empiriska materialet med hjälp av de teorier som valts.

5.1 Varumärkesteori

5.1.1 Varumärket

Trots att bilarna inom Volkswagens olika varumärken är uppbyggda av samma eller liknande komponenter skiljer sig varumärkena markant beträffande sin profilering. Bortsett från den tekniska aspekten är det framförallt mervärdet i form av image och attityd som skapar ett starkt varumärke. Ledningens ovilja att allokera resurser till Skoda och Seat för att stärka dessa varumärken är en av förklaringarna till varför Skoda och Seat inte har större marknadsandelar än vad de har. Dagens konsumenter har fler kriterier än att bilen skall fungera tillförlitligt. Design och image är aspekter som måste tas med i beräkningarna om vad en kund eftersträvar. Audi och Volkswagen har förhållandevis djupt rotade varumärken med tydlig profilering och attityd, som i sin tur skapar en värdefull image åt varumärkena. Imagen möjliggör en högre positionering vilket innebär att de kan ta ut ett högre pris än vad Seat och Skoda kan göra.

De restriktioner som framförallt drabbar Skoda i form av begränsade motoralternativ begränsar Skodas möjligheter att konkurrera med koncernsyskonen Audi och Volkswagen. Skoda är från koncernnivå positionerat för att undvika kannibalsim inom koncernens övriga varumärkenas segment. De skall fortsätta att bygga prisvärda bilar för prismedvetna kunder. Emellertid kan Skodas framgång under senare år härledas till Volkswagen AGs förvärv av företaget.

Hur lokaler och personal uppfattas är signifikant med hur ledningen vill att kunden skall uppfatta varumärkena. Det går att identifiera ett flertal faktorer alltifrån lokalernas utformning och design till klädseln hos personalen. Audi har moderna och påkostade butiker med enhetlig och proper klädsel hos säljarna. Skoda har betydligt mindre attraktiva lokaler där säljarna inte bär enhetlig klädsel. Det går tydligt att se skillnaden inom koncernen då de olika varumärkenas image genomsyrar allt från bilens egenskaper till återförsäljarnas klädsel.

5.1.2 Kannibalism

Volkswagen AG har tidigare haft problem med kannibalism inom koncernen då dess varumärken inte varit tillräckligt differentierade.

”Många kunder ifrågasätter varför de ska betala mer för en Audi än en Skoda, när motor och stora delar av bilens stomme är identiska.”

NyTeknik.se 2000

I takt med en tydligare profilering och hårdare styrning försöker ledningen förmedla de olika värden som respektive varumärke står för. Redan på fabriksnivå försöker koncernledningen skilja på produktprogrammet i den utsträckning att modellutbudet inte får vara för lika varandra. Den aktiva profilering som sker hos respektive varumärke skall utformas så att den överensstämmer med koncernens övergripande strategier.

Att bibehålla de grundläggande värderingarna är av yttersta vikt eftersom imagen som förmedlas till kund skall spegla varumärkets värderingar. Ett tydligt exempel på när detta inte har fungerat är när Volkswagen lanserade sin lyxbil Phaeton som skulle vara ett steg i utvecklingen för att profilera Volkswagen som ett premiummärke. Detta försök bidrog snarare i att förvirra kunderna uppfattning om vad Volkswagen stod för. Från att tidigare uppfattas som ”folkets bil” till att vara ett premiummärke är en förvandling genom en introduktion av en ny bilmodell som skall symbolisera de nya värderingarna. En sådan förvandling kräver gediget arbete för att stärka kvalitet och tillförlitlighet samt att successivt förmedla till kund att varumärket är under utveckling. Detta kan efter hand resultera i att kunden ändrar uppfattning.

Volkswagen AG har som målsättning att uppgradera framförallt Volkswagen och Skoda vilket innebär att Volkswagens framtida positionering ligger ännu närmre premiumsegmentet medan Skoda skall ta över Volkswagens nuvarande position.

Ett tydligt problem inom koncernen är den interna konkurrensen. Ledningen vill att varumärkena ska konkurrera delvis med varandra för att främja innovation och leda utvecklingen åt rätt håll, men främst som en koncern vilken konkurrerar mot resterande bilproducenter. På återförsäljarnivå har det dock uppmärksammats att konkurrensen är på företagsnivå, det vill säga att konkurrensen är lika hård internt som externt.

När en kund känner att dennes behov inte kan tillfredställas av ett varumärke, rekommenderar dock återförsäljaren främst att kunden köper ett av de andra varumärkena inom Volkswagen AGs portfölj.

Positiv kannibalism

De tendenser till positiv kannibalism vi kan urskilja är framförallt den typ av motivation som främjas när ett varumärke inom koncernen lanserar nya tekniska innovationer. Detta får de andra varumärkena att inspireras till nyskapande. Nya modellanseringar motiverar även de andra varumärkena inom koncernen att granska och revidera deras liknande modeller genom bland annat uppdateringar och innovationer.

5.2 Strategier

5.2.1 Koncernstrategier

Volkswagen AG strategi hänförs till kategorin relaterade diversifierade bolag. De använder sig främst av genensamma resurser och komponenter för att skapa skalfördelar. Profileringsstrategin går i linje med fabrikenas strategi att profilera varumärkena som självständiga varumärken, där respektive kundkrets möter helt olika typer av image, miljö och attityd hos respektive återförsäljare.

Skalfördelarna uppstår främst i tillverkningen, då gemensamma komponenter används. Skoda är i grunden tillverkad av samma grundkomponenter som Volkswagen med skillnaden att respektive varumärkes fabrik står för monteringen, detaljarbete och design.

Däremot förekommer kraftiga restriktioner från ledningen hos Volkswagen AG som drabbar framförallt Skoda och Seat. Skoda drabbas bland annat av att de enbart får använda sig av motorer med en maximal motorstyrka på 200 hästkrafter. Dock är det motorer som utvecklats av framförallt Audi och Volkswagen som finns tillgängliga vilket inneburit att Skoda undgått höga utvecklingskostnader.

5.2.2 Varumärkesstrategier

Alla Volkswagen AGs varumärken använder sig av tre nivåer av varumärkesstrategier; produktattribut, förmåner samt tro och värderingar i olika proportioner.

Koncernens premiummärke Audi utnyttjar kundens tro och värderingar genom att framhäva företagets image och varumärkets premiumkaraktär. Audi vill förmedla varumärkets sportighet bland annat genom att figurera i olika former av motorsport. Volkswagen associeras som ett tryggt, säkert och prisvärt val. Seat marknadsförs på ett sätt som skall innebära förmåner för kunder i form av en utpräglad körglädje och design. Skoda positionerar sig genom produktattribut som kvalitet till lågt pris.

Att hitta ett passande varumärkesnamn är svårt eftersom det ska vara användbart, lätt att komma ihåg och kunna uttalas på flera olika språk. Audi, Volkswagen Seat och Skoda har alla dessa egenskaper. Volkswagen är däremot den enda som har relevans och samband till produkten. Volkswagen betyder folkets bil. Respektive varumärke har dock en slogan, vilken är talande för dess profilering. Audis slogan lyder; Försprång genom teknik, Volkswagens; Från kärlek till bil, Seat; Bilkänsla samt Skoda; Helt enkelt smartare.

Alla varumärken inom koncernen har introducerat linjeutvidgning genom bland annat modeller med fler hästkrafter och sportigare framtoning. Audi var först ut och har också det bredaste utbudet i form av sina S och RS modeller, där RS är en ännu kraftigare modifikation S eller RS kan väljas till alla Audis modeller bortsett från deras SUV-modell Q7.

Volkswagens variant heter R och finns i dagsläget enbart till de storsäljande modellerna Golf och Passat. Skodas motsvarighet heter RS och går enbart att välja till volymmodellerna Octavia och Fabia. Slutligen har även Seat en motsvarighet som heter FR och går att välja till tre olika modeller.

5.2.3 Portföljval

Genom sina förvärv och förändringen av Audi har Volkswagen AG skapat sig en varumärkesportfölj som sträcker sig över ett brett spektrum. Bilmodellerna i portföljen innefattar allt från den billigaste Skodan för under 100 000 SEK till en av bilvärldens mest extrema sportbilar, Bugatti Veyron, som kostar närmare 10 miljoner SEK.

Målsättningen med förvärven har varit att täcka alla tänkbara marknadssegment. Med den utökade profileringen av respektive varumärke har koncernen försökt skapa en balans där den interna konkurrensen skall minimeras och synergier främjas.

Volkswagen skall vara huvudmärket i portföljen och således fungera som ett volymmärke positionerat i det övre mellanklassesegmentet. Audi är positionerat en nivå högre upp och tjänar som portföljens premiummärke, medan Skoda är lågprismärket som riktar sig till den kostandsmedvetne och förnuftiga. Seat är en outsider i portföljen och figurerar främst i samband med design och hästkraft per krona.

Volkswagen AGs varumärkesportfölj skiljer sig inte nämnvärt i Sverige och Tyskland. De har snarare utgått från samma resonemang men valt att lägga ut Porsche som ett eget aktiebolag inom Svenska Volkswagen AB.

5.3 Styrning

Volkswagen AG utövar främst två former av styrning, resultatstyrning och handlingsstyrning. Resultatstyrningen kännetecknas av att det för återförsäljarna finns bonus- och supportnivåer som premieras när de uppnås. Volkswagen har en kontinuerlig uppföljning av de nyckeltal som ligger till grund för dessa nivåer och går i vissa fall även in och tillrättavisar återförsäljare som inte når upp till uppsatta försäljnings- eller supportnivåer. De datorsystem som finns hos återförsäljarna gör att Volkswagen AG kan gå in och se över siffrorna som rör verksamheten i detalj, vilket underlättar kontroll av nyckeltalen. Således kan avvikande beteenden enkelt upptäckas.

Det finns inom koncernen en övergripande handlingsstyrning, vilken förmedlas till återförsäljarna via det dokument med grundläggande riktlinjer de får ta del av. Riktlinjerna talar bland annat om hur butiken ska se ut, hur marknadsföringen ska ske och hur kommunikationen med kunder ska skötas. Dessa riktlinjer är i grunden likadana för de olika varumärkena, exempelvis att det ska se likadant ut i en butik var än den är belägen. Det som skiljer sig åt mellan varumärkena är hur det ser ut i butikerna, exempelvis ger en Audi-återförsäljare ett mer professionellt intryck än en Skoda-återförsäljare. Utseendet i butik är kopplat till vad varumärket vill förmedla för image.

De olika varumärkena skiljer sig åt i avseende hur välutvecklad handlingsstyrningen är. Hos Audi och Volkswagen är det enhetlig klädsel för återförsäljarna, medan detta inte är fullt utvecklat hos Skoda och Seat. Generellt går det att säga att Volkswagen AG vill förmedla vad återförsäljarna själva kallade en "McDonalds-känsla" hos sina återförsäljare. Detta skiljer sig mellan de olika återförsäljarna, då varje division har sina egna riktlinjer hur det ska se ut i butikerna.

En kombination av resultat och handlingsstyrning är de nivåer som återförsäljarna kan uppnå vad gäller profileringen av butiken. Där anpassar sig återförsäljaren mot hur den "ideala" butiken ser ut allt eftersom de efterliknar denna får de en högre procent av omsättningen i bonus. Denna bonus är således ett incitament för att få återförsäljarna att alltmer följa de eftersträvansvärda handlingar som satts upp från koncernnivå.

Samtidigt som de får en bonus om de uppnår de eftersträvade målen, innebär det reprisalier om de inte uppfyller de grundläggande riktlinjerna om hur butikerna ska se ut.

Den hårda styrningen genomsyrar hela koncernen och tendenser till en lös styrning är svåra att urskilja. Volkswagen AG styr i princip allt ner till sista anställning på den svenska marknaden. Egna innovationer och initiativ är ingenting som uppskattas i någon större utsträckning. Den hårda styrningen har inte alltid infunnit sig hos Svenska Volkswagen AB. Innan Svenska Volkswagen AB blev ett helägt dotterbolag till Volkswagen AG ägde Scania i olika omgångar mellan 50 och 67 procent. Under den perioden tillämpades en styrning av betydligt lösare karaktär vilket har inneburit att Svenska Volkswagen genomgått en helomvändning med alla komplikationer det kan tänkas innefatta.

6

- RESULTAT –

I kapitlet presenteras uppsatsens resultat och förslag till vidare forskning.

Volkswagen AG har genom välkonstruerade strategier och en effektiv styrning lyckats med att forma en lönsam varumärkesportfölj som täcker de flesta segment av marknaden. De olika varumärkena är positionerade i olika segment och prisklasser, vilket minskar risken för kannibalism.

Genom att varumärkena profileras redan från fabrik skapas en tydlig atmosfär och image för respektive varumärke. Att hålla sig inom ramen för sina värderingar och riktlinjer har visat sig vara av yttersta vikt. För att förmedla att ett varumärke är på väg emot nya marknadssegment krävs tålamod och förståelse då det tar tid att ändra kundens uppfattning av varumärket.

Varumärkena inom koncernen drivs som egna divisioner och bär sina egna kostnader vilket uppmuntrar lönsamhetstänkande och kostnadseffektivitet. Koncernen har en stor fördel då gemensamma resurser kan användas för att minska kostnader vid användning av gemensamma komponenter. Fördelen med att vara en stor koncern med flera varumärken är att de kan fördela resurser till enheter med tillfälliga lönsamhetssvackor, vilket i längden gynnar koncernen då det stärker koncernens konkurrenskraft gentemot andra bilproducenter

De negativa konsekvenser det innebär att ha flera varumärken i sin varumärkesportfölj försöker ledningen undvika genom tydlig varumärkesprofilering och ett internt anpassat modellutbud där riktpriser är reglerade för att dela upp varumärkena i olika segment. Ledningens allokering av resurser kan i vissa fall innebära restriktioner för ett varumärke i syfte att undgå kannibalism. Detta upplevs oftast negativt av det enskilda varumärket men positivt för koncernen som helhet.

De positiva effekterna av att flera varumärken inom samma koncern drivs som egna divisioner och konkurrerar med varandra är att detta främjar motivation, inspiration och nytänkande. Den positiva kannibalismen bidrar till att varumärkena blir tvungna att ständigt utveckla och uppgradera sina produkter.

Någonting anmärkningsvärt vi identifierat på den svenska marknaden är att konkurrensen sker lika hårt internt som externt. Detta överensstämmer inte med de riktlinjer som Volkswagen AG försöker förmedla, vilket tyder på att de inte lyckats med att kommunicera sina strategier fullt ut till återförsäljarna.

Volkswagen AG genomsyras av en hård styrning, där tydliga riktlinjer sätts upp för respektive varumärke. Riktlinjerna innefattar vissa krav, men även en rad eftersträvansvärda handlingar som återförsäljarna genom belöningsincitament motiveras att uppnå. Genom möjligheten att kontinuerligt kunna följa upp nyckeltalen som ligger till grund för support- och bonusnivåerna hos återförsäljarna har Volkswagen AG god insyn och kontroll över återförsäljarnätverket.

Förslag på vidare forskning

I uppsatsen har vi applicerat befintlig teori angående strategi, styrning och varumärkesfrågor på vårt fallföretag, vilket har gjort att vi har kunnat identifiera och analysera de frågeställningar vi haft om Volkswagen AGs verksamhet på den svenska marknaden. De problem och slutsatser vi kommit fram till skulle till viss mån vara generaliserbara för andra företag med liknande varumärkesportföljer och koncernstrukturer, då vi valt att försöka göra en övergripande analys av Volkswagen AG utan att gå in alltför djupt på detaljnivå. Uppsatsen kan även ligga till grund för en fortsatt utredning om de problemområden som vi identifierat hos Volkswagen AG, då vi identifierat problemställningar som inte har uppfattats, eller i alla fall förmedlats på alla nivåer i koncernen. Den vidare forskningen skulle således kunna vara av en mer förklarade karaktär, där en av våra identifierade problemställningar väljs ut och analyseras ytterligare.

Nedan listas ett antal intressanta punkter som kan ge förslag och väcka intresse för vidare forskning inom ämnet som uppsatsen behandlat.

- Analysera sambandet mellan synergier, stordriftsfördelar och kannibalism hos Volkswagen AG
- Analysera hur Volkswagen AGs verksamhet på den svenska marknaden skiljer sig mot övriga marknader, exempelvis den spanska, tjeckiska eller tyska där de olika varumärken har sitt ursprung
- Undersök hur de kulturella skillnader hos respektive varumärke påverkat koncernens sammansättning
- Undersöka hur satsningen på motorsport påverkat varumärkena

- KÄLLFÖRTECKING -

Publicerade källor

Aaker, David A. (1996) *Building strong brands*. New York Free Press Cop

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijah, (2003) *Management control systems*.
McGrawHill. Eleventh Edition

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber

von Corswant, Fredrik & Fredriksson, Peter. “Sourcing trends in the car industry: A survey of car manufacturers’ suppliers’ strategies and relations”. *International Journal of Operations & Production Management*. 2002, Vol. 22, Nummer. 7/8, s. 741.

De Pelsmacker, Patrick & Geuens, Maggie & Van den Bergh, Joeri, (2007)
Marketing communications. Prentice Hall. Third edition

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*.
Liber Ekonomi. Sjunde upplagan

Holme, Idar Magne & Solvang, Bengt Krohn (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur.
Andra upplagan

Holt, Douglas. What becomes an icon most? Harvard Business Review March 2003, pp. 43-49

Håkansson, P. & Wahlund, R., (1996) *Varumärken – från teori till praktik*, Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard (2005) *Exploring corporate strategy*, Prentice Hall. Seventh Edition

Kerin, R.A, Harvey, G.M, Rothe, J.T, 1978, Cannibalism and new product development. *Business Horizons*, Vol. 21, Issue 5, s25-31

Kotler, P & Armstrong, G, 2005, *Marketing an introduction* 7. ed., Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, cop. 2005

Lomax, W, Hammond, K, East, R, Clemente, 1997, The measurement of cannibalization, *Journal of product and brand management*, Vol. 6, No 1, s27-39

Mason, C.H. & Milne, G.R., 1994, An approach for identifying cannibalization within product line extensions and multi-brand strategies. *Journal of business research*, Vol. 31, s163-179

Merchant, Kenneth A & Van der Stede, Wim A, (2003) *Management control systems- Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall. First Edition

Merchant, Kenneth A & Van der Stede, Wim A, (2007) *Management control systems- Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice Hall. Second Edition

Riebecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter. (2000) *Att skriva en bra uppsats*. Liber

Solomon, Michael & Barmossy, Gary & Askegaard Soren. (2006) *Consumer Behaviour: A European perspective*. Prentice Hall
Third Edition

Speed, R., 1998 Choosing between line extensions and second brand: the case of the Australian and New Zealand wine industries, *Journal of product & brand management*, vol. 7 No. 6, s519-536

Yin, Robert K (2003) *Case study research*. SAGE publications. Third Edition.

“Extinction of the predator- The global car industry”, *The Economist*, London, 10 sep 2005, Vol. 376, Nummer. 8443, s. 72.

“Trends and drivers of change in the European automotive industry: Mapping report” (2003)
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Företagsinterna källor

Volkswagen AG- Annual Report (2006)

Muntliga källor

Thomasfolk, Marcus. Informationschef Svenska Volkswagen AB (2007-04-17)

Borelius, Peter. Controller Din Bil (2007-05-15)

Anonym respondent. Svenska Volkswagen AB (2007-05-08)

Anonyma respondenter. Återförsäljare, Audi, Seat, Skoda, Volkswagen (2007-04-18 – 2007-04-20)

Elektroniska källor

http://www.audi.se/audi/se/se2/about_audi_ag/history.html (2007-05-08)

<http://www.bentleymotors.com/Corporate/display.aspx?infid=353> (2007-05-08)

<http://www.bugatti-cars.com/bugatti/index.html> (2007-05-08)

<http://www.lamborghini.com/2006/lamboSitenormal.asp?lang=eng> (2007-05-08)

www.nyteknik.se/art/12990 (2007-05-16)

<http://www.oica.net/htdocs/statistics/tableaux2005/worlddrinking2005.pdf> (2007-05-16)

<http://www.privataaffarer.se/aktier/showpress.asp?intPressid=91240> (2007-05-17)

http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/brands_and_companies.html (2007-05-18)

<http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/innovation.html> (2007-05-18)

http://www.volkswagen-ir.de/English_version.337.0.html (2007-05-18)

<http://www.volkswagen.co.uk/company/history> (2007-05-18)

<http://www.volkswagen-ag.de/english/defaultNS.html> (2007-05-18)

<http://www.seat.com/com/generator/su/com/SEAT/site/company/overview/main.html> (2007-05-20)

http://www.svenska.volkswagen.se/page_2842.shtml (2007-05-20)

<http://www.skoda-auto.com/global/history/company> (2007-05-20)

http://www.svenska.volkswagen.se/page_3048.shtml (2007-05-20)

- FIGURFÖRTECKING -

<i>Figur 1 De tio största bilproducenterna</i>	<i>7</i>
<i>Figur 2 Metod.....</i>	<i>18</i>
<i>Figur 3 Succesfull brands - Pelsmacker, et al (2007) s. 43</i>	<i>20</i>
<i>Figur 4 Tre olika effekter av nylansering. – Håkansson & Wahlund (1996) s. 47</i>	<i>23</i>
<i>Figur 5 Levels of abstraction of cannibalization. Lomax et al. (1997) s.28</i>	<i>25</i>
<i>Figur 6 Johnson, et al (2005) s. 281</i>	<i>30</i>
<i>Figur 7 Kotler (2005) s. 242</i>	<i>31</i>
<i>Figur 8 - Kotler (2005) s. 246</i>	<i>34</i>
<i>Figur 9 BSG matris - Johnsson, et al (2005) s. 471</i>	<i>35</i>
<i>Figur 10 Ägarfördelning i procent av tecknat kapital</i>	<i>41</i>
<i>Figur 11 Röstandelar i procent</i>	<i>41</i>
<i>Figur 12 Brand groups.....</i>	<i>44</i>

Bilaga 1

Intervjufrågor Svenska Volkswagen AB intervju 1

Hur ser Volkswagen AG återförsäljarnätverk ut på den svenska marknaden?

Hur har Svenska Volkswagen resonerat när man konstruerat sin varumärkesportfölj?

Tidigare har exempelvis Audi och VW sålts av samma återförsäljare. I takt med de olika märkenas profilering har respektive varumärke fått egna butiker. Finns det någon strategi bakom detta?

Vilka är de respektive varumärkenas styrkor och strategiskt värde?

Kan återförsäljarna påverka profileringen i butik?

En av ledningens viktigaste resurser är intäkts- och kostnadsfördelningen, hur kapital ska fördelas från en enhet för att låta en annan växa. Hur ser detta ut för er?

Enligt litteratur i ekonomistyrning kommer en likartad diversifierad firma att bli sämre om man delar upp den i olika företag, är detta orosmoment hos er?

Sker konkurrensen mest på företagsnivå eller på branschnivå?

Hur används konkurrensfördelar på företagsnivå när de olika varumärkena verkar inom samma koncern, dvs hur undviks kannibalism inom koncernen?

Har respektive varumärke/återförsäljare någon form av kostnads- intäktsansvar gentemot Svenska Volkswagen.

Hur betraktas märkeslojalitet inom koncernen? Räknas exempelvis en kund som kommer till Skoda från Volkswagen som en ny kund?

Bilaga 2

Intervjufrågor Svenska Volkswagen AB intervju 2

Hur ser rapporteringsvägen ut för respektive varumärke?

Hur ser den ekonomiska strukturen ut för respektive varumärke i Sverige?

Är det Volkswagen AG i Tyskland som styr hur det ser ut på den svenska marknaden?

Hur ser Svenska Volkswagen på att agerandet på den svenska marknaden är så hårt styrt från Tyskland?

Hur ser förhållandet mellan Svenska Volkswagen och era återförsäljare ut?

Att helt undgå kannibalism inom Volkswagen kan tyckas vara en omöjlighet, men vad görs på den ekonomiska sidan för att undvika och behandla detta fenomen?

Hur hanterar Volkswagen gemensamma delar såsom reservdelar och utvecklingskostnader?

Hur ser lönsamheten ut för respektive varumärke?

Vilket märke rekommenderar Svenska Volkswagen om en kund vill köpa en valfri bil ur varumärkesportföljen?

Bilaga 3

Intervjufrågor Din Bil

Hur ser ägarstrukturen för Din Bil ut?

Vilka skyldigheter och redovisningsuppgifter har ni gentemot Svenska Volkswagen?

Hur ser försäljningsstrukturen ut? Säljes mer än ett varumärke i samma butik?

Hur ser Din Bil på andra återförsäljare av Volkswagen AG:s varumärken?

Skiljer sig styrningen från Volkswagen AG gentemot Din Bil och de fristående återförsäljarna?

Seat är vad vi förstått ett problem på den svenska marknaden. Vad görs från Din Bils håll för att få dem på rätt väg igen?

Bilaga 4

Intervjufrågor återförsäljare

Hur stor frihet angående marknadsföringen har ni i butik och gentemot kunder?

Hur skiljer sig marginalerna mellan de olika varumärkena?

Hur vill ni specifikt profilera er som varumärke?

Hur skulle ni vilja sätta in de olika modellerna i en Boston-Matris?

Hur ser ni på konkurrens med varumärkena inom koncernen?