



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH19
Kandidatkurs i Strategic Management
HT 2014

En avreglerad monopolmarknad – Vilka utmaningar möter nyetablerade aktörer på en marknad med homogena tjänster?

En flerfallsstudie inom den svenska marknaden för fordonsbesiktning

Författare:

Sihan Ye	910113-1820
Malin Josefsson	911222-0141
Hanna Lindell	901031-2727

Handledare:

Magnus Johansson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: En avreglerad monopolmarknad – Vilka utmaningar möter nyetablerade aktörer på en marknad med homogena tjänster?

Seminariedatum: 2015-01-16

Ämne/kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Sihan Ye, Malin Josefsson, Hanna Lindell

Handledare: Magnus Johansson

Nyckelord: Avreglering, Fordonsbesiktning, Konkurrensfördelar, Branschanalys, Konkurrensstrategier, Konsolideringskurvan

Syfte: Studiens syfte är att undersöka vilka utmaningar som finns för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar på en tidigare monopolistisk marknad.

Metod: En kvalitativ flerfallsstudie har gjorts utifrån en induktiv ansats med deduktiva inslag. Empirisk data har insamlats från semistrukturerade intervjuer och kompletterats med sekundärdata i form av skriftliga dokument från statliga myndigheter. Data av teoretisk vikt och praktisk betydelse har behandlats för att bidra till kopplingar mellan teori och empiri som presenteras i en konkluderande analysdel.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska utgångspunkten tar avstamp i Porters generiska konkurrensstrategier (1980). Branschanalysen beskrivs utifrån Porters Five Forces (1979), vilket har kompletterats med Deans, Kroeger & Zeisels Consolidation Curve (2002) om en avreglerad marknads livscykel.

Empiri: Den svenska marknaden för fordonsbesiktning avreglerades år 2010 och karaktäriseras av en homogen kärntjänst med begränsningar till horisontell och vertikal differentiering. Verksamheten är starkt regelstyrd med en oelastisk efterfråga, vilket skapar utmaningar för nya aktörer att inträda marknaden då även etableringsvillkoren är höga.

Slutsats: Marknadens förutsättningar orsakar svårigheter för nyetablerade aktörer att tillämpa en optimal konkurrensstrategi. Då marknaden befinner sig i en tidig fas av avreglering är det betydande för företagen att ta marknadsandelar och mycket tyder på att endast få aktörer förväntas överleva den hårda konkurrensen. Studiens resultat visar att statlig reglering är en avgörande faktor för marknadskonsolideringen. En yttre faktor som varken Five Forces eller Consolidation Curve tar hänsyn till.

Summary

Title: A deregulated market – Which challenges does new entrants face in a market characterized by homogeneous services?

Seminar date: 2015-01-16

Course: FEKH19, Degree project Undergraduate level, Strategic Management, 15 University Credits Points

Authors: Sihan Ye, Malin Josefsson, Hanna Lindell

Advisor: Magnus Johansson

Key words: Deregulation, Vehicle Inspection, Competitive Advantage, Industry Analysis, Consolidation Curve

Purpose: This study aims to investigate challenges for new entrants to create competitive advantage within the deregulated market for vehicle inspection.

Methodology: The study is based on a qualitative multi-case study from an inductive approach with deductive elements. Empirical data has been collected from semi-structured interviews and supplemented with secondary data through written documents from government agencies. Data of theoretical importance and practical significance has been processed to contribute to the linkages between theory and empirical data.

Theoretical perspective: The theoretical framework includes Porter's Generic Strategies (1980) and Five Forces Analysis (1979). Consolidation Curve developed by Deans, Kroeger & Zeisel (2002) is used to complement the framework for industry analysis. The theory describes how deregulated markets progress through a consolidation life cycle.

Empirical foundation: The Swedish market for vehicle inspection was deregulated in 2010. It is characterized by homogeneous services with limited possibility for horizontal and vertical differentiation. The industry is highly controlled by government regulations and with an inelastic demand, which causes challenges for new entrants to create competitive advantages.

Conclusions: The market conditions cause difficulties for new entrants to apply an optimal competitive strategy. Since the market is in an early stage of deregulation it is essential for firms to amass market share in this stage. The theoretical and empirical foundation indicates that only few firms will survive the harsh competition. Conclusions of this study suggest that governmental regulation is a critical factor for the market consolidation, an external factor which neither Five Forces or the Consolidation Curve considers.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Teoretisk bakgrund	5
1.2 Praktisk bakgrund.....	6
1.3 Problemdiskussion	8
1.4 Syfte och frågeställning	9
2. Teori	11
2.1 Branschanalys	11
2.1.1 Potentiella etablerare	13
2.1.2 Intern rivalitet hos befintliga aktörer.....	14
2.1.3 Kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka	14
2.2 Konkurrensstrategier	15
2.2.1 Kostnadsledarskap.....	15
2.2.2 Differentiering.....	16
2.2.3 Fokusering	16
2.2.4 Stuck-in-the-middle problematiken.....	16
2.3 Andra perspektiv på branschanalys och konkurrentstrategier	17
2.4 Avreglerad marknad	19
2.4.1 Consolidation Curve.....	20
2.5 Teoretisk utgångspunkt	22
3. Metod	26
3.1 Forskningsmetod	26
3.2 Forskningsdesign	27
3.3 Urval	28
3.4 Forskningsinstrument	30
3.4.1 Intervjuernas tillvägagångssätt.....	31
3.5 Dataanalys	32
3.6 Validitet och Reliabilitet	32
4. Empiri	34
4.1 Avreglering	34
4.2 Marknadens förutsättningar	36
4.2.1 Etableringsvillkor	38
4.3 Kunders preferenser	41
4.4 Konkurrenssituationen	44
4.5 Marknadens framtida utveckling	46
5. Analys	50
5.1 Industrikaraktäristik	50
5.2 Konkurrensstrategier	54
5.2.1 Stuck-in-the-middle.....	57
5.3 Marknadens framtida utveckling	58
6. Slutsats och diskussion	60
6.1 Slutsats	60
6.2 Diskussion	62
7. Referenser	66
Bilagor	72
Bilaga 1 - Indelning av Bilprovningens kluster	72
Bilaga 2 - Intervjumall	73

1. Introduktion

I det inledande kapitlet beskrivs teoretisk och praktisk bakgrund samt problematisering kring uppsatsens ämne. Inledningsvis beskrivs den teoretiska bakgrunden och den praktiska bakgrunden till avreglering av marknaden för fordonsbesiktning. Vidare beskrivs problembakgrund samt syfte och frågeställning som uppsatsen avser att behandla.

1.1 Teoretisk bakgrund

En avreglering innebär en regeländring som syftar till att förändra förutsättningarna på en marknad för att öka konkurrensen och möjliggöra etablering av nya företag (Gleisner, 2014). Valet att avreglera en statlig monopolmarknad baseras både på avsikten att öka effektiviteten i den specifika sektorn, men även då det förväntas resultera i fördelaktiga effekter i andra delar av landets ekonomi. Fördelarna med en avreglering kommer huvudsakligen från tre källor – eliminering av kostnadsreglering, positiva effekter på kostnadskurvan samt effektiv prissättning som resultat av ökad konkurrens. De förväntade positiva effekterna från avreglering förväntas dock materialiseras först efter en längre tid, medan de kortsiktiga utfallen av avreglering ofta har visat sig resultera i en tillfällig minskning av välfärden. Även om historiska händelser tyder på att avreglering i många fall leder till ett positivt utfall, finns det en risk att utvecklingen av en väl fungerande konkurrensmiljö tar lång tid och att möjligheter till tillväxt kan förloras under tidens gång (Pera, 1989). När en industri genomgår en stor förändring, exempelvis genom avreglering, är det därför nödvändigt att aktörernas strategier anpassas efter miljöförändringen (Zajac & Shortell, 1989).

Porter (1979) menar att det är viktigt att definiera branschstrukturen och därmed industrin i syfte att skapa konkurrensfördelar och en gynnsam strategisk position på marknaden. En konkurrensfördel kan definieras som när en aktör genererar högre ekonomisk lönsamhet än

den genomsnittliga lönsamheten inom samma marknad (Besanko, Dranove, Shanley & Schaefer, 2013). För att skapa konkurrensfördelar och en fördelaktig position finns det tre olika strategier som kan tillämpas: kostnadsledarskap, differentiering och fokusering (Porter, 1980). Enligt Porter bör företag inrikta sig på endast en strategi för att minimera risken att hamna i en situation där de blir *stuck-in-the-middle*. Denna situation uppstår när företaget tillämpar delar av två olika strategier samtidigt, utan att lyckas skapa konkurrensfördelar. Konkurrensstrategierna måste därtill anpassas till förändringar i omvärlden. När en industri utsätts för en avreglering förändras marknadsförutsättningarna markant och industrin kommer att genomgå fyra olika konsolideringsfaser. Konsolideringskurvans olika faser är oundvikliga, och för att ett företag ska nå en långsiktig position bör företaget utvärdera var i livscykeln de befinner sig (Deans, Kroeger & Ziesel, 2002).

1.2 Praktisk bakgrund

Den 1 juli 2010 avreglerades marknaden för fordonsbesiktning och Aktiebolaget Svensk Bilprovning (från och med nu: *Bilprovningen*) monopol för besiktning av lätta och tunga fordon avskaffades. Det reglerade monopolet för besiktningsverksamhet upphörde även för Svenska Maskinprovning AB (SMP) samt Inspecta Sweden AB gällande tunga motorredskap, traktorer och mobilkranar (Transportstyrelsen, 2010). Det blev nu möjligt för privata aktörer att etablera sig på fordonsbesiktningsmarknaden. Sedan periodisk kontrollbesiktning infördes och lagstodades år 1965 har fordonsbesiktning varit ett statligt monopol (Bilprovningen, 2014a). Periodisk kontrollbesiktning genomförs för att fastställa om ett fordon är i det skick som krävs samt har den utrustning som behövs ur en miljö- och trafiksäkerhetssynpunkt (Ds 2009:3). Huruvida statlig reglering för fordonsbesiktningsmarknaden är lämplig eller inte har länge diskuterats. År 2007 tilldelades McKinsey & Company ett uppdrag från Näringsdepartementet att utvärdera en eventuell reform. McKinsey & Company förespråkade

att avskaffa monopolet för Bilprovningen vilket slutligen ledde till en regeringsproposition 2009. Regeringen menar i propositionen att reformen skulle ”... *anpassas till den svenska huvudregeln om öppna system för provning och kontroll*” (Ds 2009:3 s.5). Trafikutskottet föreslog att riksdagen skulle bevilja regeringens förslag om avreglering med motiveringen ”... *fordonsbesiktning på en konkurrensutsatt marknad kan utformas på ett sätt som gynnar konsumenterna och brukarna. Samtidigt kan dagens högt ställda krav på trafiksäkerhet och miljökontroll uppnås likaväl på en omreglerad marknad*” (Trafikutskottet 2009/10: TU8 s.1).

Till skillnad från andra europeiska länder har den statligt ägda fordonsbesiktningen fungerat väl utifrån flera faktorer innan avregleringen. Priset som konsumenten betalar räknades till genomsnittet i Europa, pålitligheten ansågs vara god och antalet underkända fordon var i nivå med andra avreglerade länder som exempelvis Finland och Danmark. Produktiviteten var dessutom hög jämfört med övriga länder i Skandinavien. Trots detta var tillgängligheten förhållandevis låg beträffande öppettider, stationsnät samt drop-in möjligheter. Enligt analysen som McKinsey & Company genomförde skulle reformen troligtvis medföra fyra centrala fördelar: ökad tillgänglighet och serviceutbud, positiva samhällsekonomiska effekter av ökad tillgänglighet, nya produkter och tjänster som ger ökad sysselsättning och ekonomisk tillväxt samt slutligen tydliggjorda roller (Ds 2009:3 s.22). I departementsskrivelsen fastställdes sedan följande mål för avregleringen med syftet att skapa en väl fungerande marknad med effektiv konkurrens (Ds 2009:3 s.49):

- Att främja ett rationellt och kostnadseffektivt besiktningförfarande.
- Att bidra till utveckling av ny kontrollmetodik.
- Att leda till rimliga priser för besiktningstjänster.

- Att också fortsättningsvis ge god tillgänglighet till besiktningmöjligheter i hela landet.
- Att ge valfrihet och möjlighet för kunderna att påverka serviceutbudet.

Utöver dessa fem mål anger även departementsskrivelsen att det kan skapas fler arbetstillfällen på marknaden (Ds 2009:3).

Konkurrensen på marknaden utvecklades långsamt efter avregleringen och kan delvis förklaras av den tidigare monopolistens starka varumärke och rikstäckande stationsnät. Detta gjorde att staten genomförde en delutförsäljning av Bilprovningens stationer år 2012 med syfte att intensifiera marknadskonkurrensen (Jarefors, 2013). Idag består marknaden för fordonsbesiktning av åtta aktörer, varav två aktörer förvärvade delar av Bilprovningens befintliga stationer vid utförsäljningen.

1.3 Problemdiskussion

Idag står kontrollbesiktning av lätta fordon för cirka 95 procent av besiktningmarknaden, där den största andelen av kontrollbesiktningen utgörs av personbilar (Transportstyrelsen, 2014a). Marknaden är karakteriserad av en homogen kärntjänst med begränsade möjligheter till differentiering i utförandet eftersom det finns tydliga riktlinjer för besiktningprocessen. Då fordonsbesiktning är en obligatorisk regelstyrd verksamhet med periodiska kontroller, har besiktningföretagen ingen möjlighet att varken påverka eller förändra marknaden efterfråga. Det totala antalet besiktningar som genomförs årligen är beroende av antalet registrerade fordon, vilket innebär att företagen konkurrerar om andelar av totalvolymen. En bakomliggande orsak till avregleringen var att förbättra situationen för kunderna genom att skapa en väl fungerande konkurrensmarknad (Ds 2009:3). Det är snart fyra år sedan

avregleringen trädde i kraft och marknaden har gått från ett statligt monopol till en oligopolmarknad¹ med ett fåtal dominerande aktörer. För de mindre nyetablerade aktörerna finns det dock svårigheter att konkurrera på en oligopolmarknad. Det finns incitament för dominerande aktörer att samarbeta vilket ger dem större möjlighet att påverka marknadssituationen tack vare deras starka position (Besanko et al., 2013).

1.4 Syfte och frågeställning

Den svenska fordonsbesiktningssindustrin domineras huvudsakligen av kontrollbesiktningar inom kategorin lätta fordon², vilket antalsmässigt står för den största marknadskomponenten. Efter avregleringen har Transportstyrelsen främst fokuserat sin marknadstillsyn och övervakning på kategorin lätta fordon, då nästan alla nyetablerade aktörer inom besiktningssindustrin är ackrediterade endast för denna kategori (Transportstyrelsen, 2014b). Av denna anledning har vi valt att avgränsa uppsatsen till att behandla marknadssituationen för besiktning inom lätta fordon eftersom konkurrensen sker nästan uteslutande inom denna kategori. I studien definierar vi nyetablerade aktörer som de företag vars stationer inte ingick i det forna monopolet och därmed inte var med i delutförsäljningen av Bilprovningen.

Syftet med denna uppsats är att undersöka utmaningar för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar på en tidigare monopolistisk marknad. Då svenska fordonsbesiktningssmarknaden kännetecknas av homogena kärntjänster är det därför intressant att undersöka huruvida övergången från en monopolistisk marknad till en konkurrensutsatt marknad begränsar nyetablerade aktörers möjligheter att skapa konkurrensfördelar.

¹ Herfindahl Index (HHI 0,293)

² Upp till 3500 kg

I denna studie ämnar vi att redogöra en analys av industrikaraktäristiken för en avreglerad marknad och undersöka hur det skapar utmaningar för nyetablerade aktörer. Vår frågeställning är sedermera:

Vilka utmaningar finns det för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar på en tidigare monopolistisk marknad?

För att besvara vår frågeställning har en flerfallstudie gjorts inom den svenska marknaden för fordonsbesiktning.

2. Teori

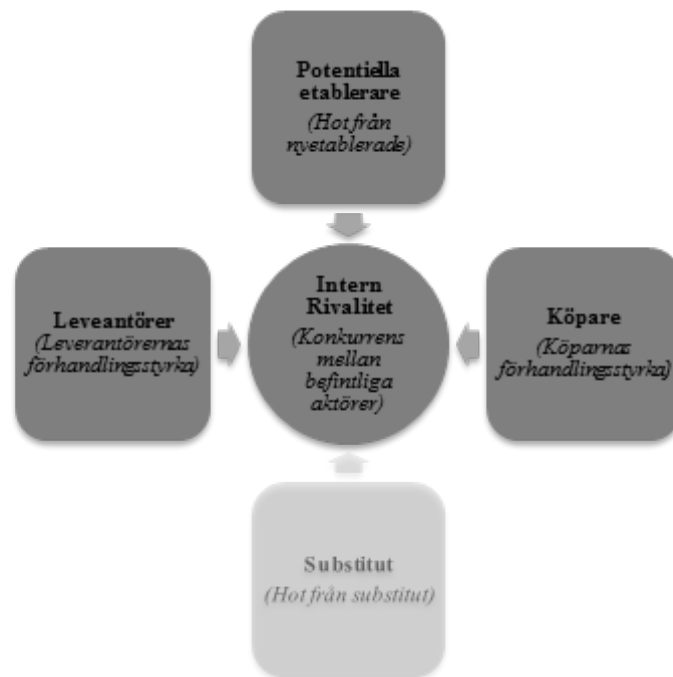
I det här kapitlet beskrivs de teorier som använts i studien. Teoridelen beskriver först vad en branschstrukturanalys innebär och hur denna ligger till grund för Porters Five Forces Analysis. Därefter beskrivs tre olika konkurrensstrategier som företag kan tillämpa. Vidare redogörs stuck-in-the-middle problematiken som uppstår när ett företag inte fullt fokuserar på en av strategierna, samt Consolidation Curve för beskrivning av industrins livscykel efter avreglering. Avslutningsvis motiveras val av teorier som sammanfattas i ett teoretiskt ramverk. Teorierna har legat till grund för intervjufrågor och för analys av empiriskt material.

Teorigenomgången är en central del i uppsatsen där studiens begrepp och metoder presenteras. Här visas inte bara hur dessa behandlas i teorin, utan även hur de kommer att bearbetas i uppsatsen (Alvehus, 2013). Vår frågeställning berör ett område som är tämligen outforskat då avreglering av statliga marknader endast genomförts i få industrier. Därför finns det idag få forskningsstudier som behandlar detta område utifrån ett ekonomiskt perspektiv. De studier som finns är av mer komparativt slag och analyserar utfallet av en avreglering snarare än utifrån en teoretisk referensram.

2.1 Branschanalys

Enligt Porter (1979) har branschstrukturen en stark påverkan på aktörernas positionering och vilka strategier företag kan tillämpa inom en bransch. Konkurrensintensiteten beror på fem krafter: intern rivalitet hos befintliga aktörer, potentiella etablerade, leverantörers och kunders förhandlingsstyrka samt substitut från andra produkter (Porter, 2004). Dessa fem krafter ingår i Porters Five Forces Analysis, en referensram som utvecklades under 1970-talet för analys av hur ekonomiska faktorer påverkar lönsamheten i en industri (Besanko et al.,

2013). Substitut kommer inte att behandlas i denna studie då fordonsbesiktning är lagstadgat på den svenska marknaden vilket innebär att ägaren måste få fordonet besiktad i Sverige för att kunna få tillstånd att bruka den (Notisum, u.å.). Det finns därmed inget alternativ till besiktning och därför inget substitut. Målet med en konkurrenskraftig strategi är att hitta en unik position på marknaden där företaget på bästa möjliga sätt kan skydda sig från konkurrenskrafterna, alternativt påverka dem till sin fördel (Porter, 2004). Figur 1 illustrerar Porters fem krafter varav fyra kommer att behandlas i studien.



Figur 1. Porters Five Forces (Porter, 1979)

2.1.1 Potentiella etablerare

Nya aktörer tillför ny kapacitet vid marknadsinträde i syfte att skapa marknadsandelar och långvariga resurser. Det här minskar således befintliga aktörers marknadsandelar och intensifierar konkurrensen inom branschen. Hur mycket nya konkurrenter intensifierar den interna konkurrensen beror på strukturella inträdesbarriärer och till vilken grad de nya aktörerna kan förutspå motreaktioner från de etablerade företagen. Om inträdesbarriärerna är höga och etablerade företag reagerar med starka åtgärder, kommer de nyetablerade aktörerna inte kunna utgöra något större hot vid inträde (Porter, 1979).

Enligt Porter finns det sex övergripande inträdesbarriärer, varav studien endast avser att behandla fyra. Produktdifferentiering är en av dessa vilken refererar till kunders märkeskänedom som skapar hot till inträde ifall de existerande företagen har starka varumärken. Det tvingar nya aktörer att spendera mycket kapital på marknadsföring för att övervinna konkurrenternas kundlojalitet. En inträdesbarriär är även behovet av att investera i stora finansiella resurser, framförallt om det är en irreversibel åtgärd. Medan stora företag har ekonomiska resurser till att inträda nästintill vilken industri som helst, är kapitalbehovet en begränsning för små potentiella aktörer att inträda marknaden. Etablerade företag kan även uppnå kostnadsfördelar som inte finns tillgängliga för konkurrenter, oavsett storlek och stordriftsfördelar. Ett etablerat företag kan ha en mer gynnsam geografisk position gentemot potentiella konkurrenter. Det här gör att nya aktörer kan behöva betala ett likartat pris för sina lokaler men för ett betydligt mindre attraktivt läge (Porter, 1979). Därtill kan även staten ha en betydande roll vid inträde. Staten kan påverka inträdesbarriärer genom att begränsa eller förbjuda inträde till industrier, exempelvis genom kontroll av licenser och tillgång till råmaterial. Det kan även vara restriktioner som miljöpolicy och säkerhetsföreskrifter (Porter, 1980).

2.1.2 Intern rivalitet hos befintliga aktörer

Rivalitet mellan befintliga aktörer bidrar till att de använder olika strategier för att uppnå en fördelaktig strategisk position på marknaden. I de flesta branscher har konkurrenskraftiga åtgärder från ett företag märkbar effekt på konkurrenternas reaktioner och agerande, vilket gör att aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra. Ifall det är många konkurrenter som är ungefärligt lika i storlek och makt, kommer intensiteten i konkurrensen att vara högre. Om marknaden exempelvis karaktäriseras av låg tillväxt kommer aktörerna använda olika taktiker för att utöka sina marknadsandelar. Vid låg differentiering eller avsaknad av omställningskostnader bland de tjänster som erbjuds, blir priset den avgörande faktorn vilket ofta resulterar i priskonkurrens (Porter, 1980). Priskonkurrens leder inte sällan till erodering av vinstmarginaler, delvis på grund av att det är lätt att matcha prissänkningen och delvis på grund av att det är svårt att minska kostnaderna för att kunna upprätthålla höga priskostnadsmarginaler. Priskonkurrens tenderar exempelvis att uppstå när marknader präglas av odifferentierade produkter eller tjänster (Besanko et al., 2013).

2.1.3 Kundernas och leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörernas och kundernas förhandlingskraft beror på ett flertal egenskaper i den befintliga marknadssituationen. Leverantörer i en bransch kan inneha en gynnsam förhandlingsposition gentemot företag genom att pressa upp priserna eller sänka kvaliteten på inköpta varor och tjänster. Ju färre företag och således högre grad av marknadskoncentration, desto starkare förhandlingsstyrka har leverantörerna. Leverantörernas förhandlingsstyrka ökar vid differentierande produkter eller vid höga *switching costs*, det vill säga kundernas kostnad för byte av leverantör. Kunderna anses ha en starkare förhandlingskraft vid hög koncentration eller när de har stora inköpsvolymen. När tjänsten som säljs utgör en liten del av kundens totala kostnad, tenderar kunder att vara mindre priskänsliga. Till skillnad från

leverantörerna är det en fördel för kunderna ifall tjänsten är odifferentierad då de kan välja mellan flera leverantörer. Kunderna kan även tvinga ner priserna genom att kräva högre kvalitet eller service, och har även möjlighet att spela ut konkurrenter mot varandra (Porter, 1979).

2.2 Konkurrensstrategier

Enligt Porter finns det tre strategiska tillvägagångssätt att förhålla sig till de fem krafterna. De tre konkurrensstrategier som kan tillämpas för att skapa en gynnsam strategisk position på marknaden är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Porter menar att man endast bör implementera en utav strategierna för att uppnå bästa möjliga resultat. Detta eftersom varje strategi kräver fullständigt engagemang och stöd av organisatoriska åtgärder som försvagas om det finns mer än ett primärt mål (Porter, 1980). Varje strategi innehåller dessutom olika metoder och resurser, som i sin tur kräver olika sorters kunskap (Porter, 1998).

2.2.1 Kostnadsledarskap

Kostnadsledarskap är den vanligaste strategin och bygger på att ha lägre kostnader i förhållande till konkurrenterna. Kostnadsledarskap är genomförbart för företag som har möjlighet till stordriftsfördelar med stora produktionsvolymerna och om de har en relativt hög marknadsandel vilket kan leda till högre vinstmarginaler. Kostnadsledarskap möjliggör för aktörerna att sätta lägre priser än sina konkurrenter, vilket inte sällan resulterar i priskonkurrens (Porter, 1980). För att uppnå kostnadsledarskap kan företag erbjuda lägre pris eller lägre kvalitet i förhållande till sina konkurrenter, alternativt en kombination av båda. När en industri kännetecknas av homogena tjänster ökar incitamenten för företag att sänka sina kostnader till nivåer under konkurrenternas då det kan leda till en signifikant ökning av marknadsandelar (Besanko et al., 2013).

2.2.2 Differentiering

Differentiering bygger på att företaget erbjuder en tjänst som uppfattas som unik för kunden (Porter, 1980). Det finns två olika sätt att uppnå detta, antingen genom horisontell eller vertikal differentiering. Horisontell differentiering innebär att kundernas preferenser gör att de värdesätter olika attribut och att företagen differentierar sig därefter. Vertikal differentiering innebär att aktörerna differentierar sig utifrån skillnader i kvalitet (Besanko et al., 2013). Vid differentiering minskar kundernas förhandlingskraft då kunderna har mindre jämförbara alternativ. Därmed minskar priskänsligheten och högre kundlojalitet bidrar till en fördelaktig position och gör det svårare för andra aktörer att konkurrera om samma kundsegment (Porter, 1980).

2.2.3 Fokusering

Den tredje strategin innebär att företag fokuserar på ett specifikt segment som exempelvis en speciell kundgrupp, produktlinje eller geografisk marknad. Till skillnad från kostnadsledarskap och differentiering som riktar in sig på hela marknaden, är målet med fokusering att nå ett specifikt segment. Strategin tillämpas för att kunna tillfredsställa segmentets behov mer effektivt istället för att nå en bred målgrupp på marknaden. Företag uppnår konkurrensfördelar genom att antingen öka kundnyttan hos ett specifikt segment eller genom att sänka kostnaderna för det specifika segmentet. Fokuseringsstrategin kan begränsa försäljningsvolym och marknadsandel då strategin vanligtvis riktas mot ett mindre kundsegment (Porter, 1980).

2.2.4 Stuck-in-the-middle problematiken

Ett företag som inte lyckas uppnå en gynnsam konkurrensstrategi riskerar att hamna i en stuck-in-the-middle situation. Ifall företaget försöker uppnå konkurrensfördelar genom att

tillämpa både kostnadsledarskap och differentiering kommer fördelarna endast vara temporära då strategierna innehåller inkonsekventa åtgärder. Företaget kommer att på längre sikt ha lägre lönsamhet och lägre vinstmarginaler än konkurrenter som tillämpar renodlad differentiering eller kostnadsledarskap. Att hamna i en stuck-in-the-middle situation är ofta ett resultat av företagets osäkerhet om hur de bör konkurrera. Därför är det viktigt att avgöra vilken strategi som är bäst lämpad utifrån företagets styrkor och som är minst imiterbar för konkurrenter (Porter, 1980).

2.3 Andra perspektiv på branschanalys och konkurrentstrategier

Porters teorier har haft stort genomslagskraft och används världen över vid omvärldsanalyser, men trots detta finns det viss kritik mot hans teorier. Branschanalysen kritiseras då modellen inte tar hänsyn till samarbete mellan företag. Den ger inte någon insikt i hur företaget ska behandla strategiska alternativ, ifall det är mest fördelaktigt att konkurrera mot varandra eller samarbeta. *The Value Net*, framtagen av Brandenburger & Nalebuff, är en modell som analyserar dessa möjligheter i form av att samordna och förena konkurrens och samarbete (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Hamel menar att vissa aspekter exkluderas som exempelvis avtal företag emellan men även leverantörsavtal som kan vara i flera år. Avtalen bidrar till att det uppstår nära relationer och det kan därmed bli svårt att urskilja vilka som är konkurrenter och vilka som är samarbetspartners (Hamel, 1997). Frankelius hävdar att branschen kan påverkas på andra sätt än genom de fem krafterna. Ett exempel på detta är myndighetskrav inom läkemedelsindustrin som reglerar hur tillverkningsprocessen ska se ut, vilket påverkar företaget direkt (Frankelius, 2001).

Gällande konkurrensstrategier är fokusering den strategi som skapat mest förvirring och forskare har svårt att särskilja fokusering från differentiering. Här menar Murray (1988) att

om alla kunder skulle föredra samma produkt kan inte en fokuserad strategi tillämpas då strategin är bunden till externa faktorer som heterogenitet av preferenser hos kunder. Kundens priskänslighet är nödvändigt men inte tillräckligt för att avgöra om kostnadsledarskap ska användas som strategi. Murray hävdar att kostnadsstrukturen som är korrelerad med kunderbjudanden måste skilja sig åt mellan konkurrenterna inom industrin för att företaget ska lyckas med strategin. Gällande differentiering kan strategin enbart vara gynnsam om kunderna inom industrin värdesätter skillnader i hur produkterna är utförda. Utöver detta är industrins mognadsgrad viktig att beakta då strategin är förenlig med att ett företag skapar mervärde för kunden. Detta kan ske i form av exempelvis innovationsnivå och värdet av varumärket. Kvalitet är ett viktigt attribut att beakta när branschen har mognat då kunder vet mer om produkten, vilket gör att kunderna kan ställa högre krav. Dessutom kan företag lättare samla information om kundernas preferenser och utöka sin erfarenhet (Murray, 1988).

Andra forskare som kritiserat Porters konkurrensstrategier är bland annat Wright. Han hävdar att fokusering inte kan tillämpas av alla företag. Det kan endast vara en lönsam strategi om det råder marknadsbegränsningar och företaget är av det mindre slaget. Orsaken till detta är att om ett större företag lägger vikt på att ha låga kostnader gentemot ett speciellt segment finns det två variabler som måste beaktas. Den ena är att marknadsstorleken är väsentlig för investeringen. Med detta menas att ett litet kundsegment inte kan motivera ett helt företags resursfördelning på forskning och utveckling samt marknadsföring. Den andra variabeln är att större företag inte har något intresse av endast en produktmarknad om sannolikheten för avkastning på marknaden är låg. Wright har även utvecklat Porters idéer och menar att företag inom en stor bransch med större tillgång till resurser, konkurrerar med antingen differentiering eller kostnadsledarskap. Kostnadsledarskap bör användas som enskild strategi

för ett större företag när möjlighet finns att ha låga tillverkningskostnader medan differentiering kan användas tillsammans med fokusering (Wright, 1987).

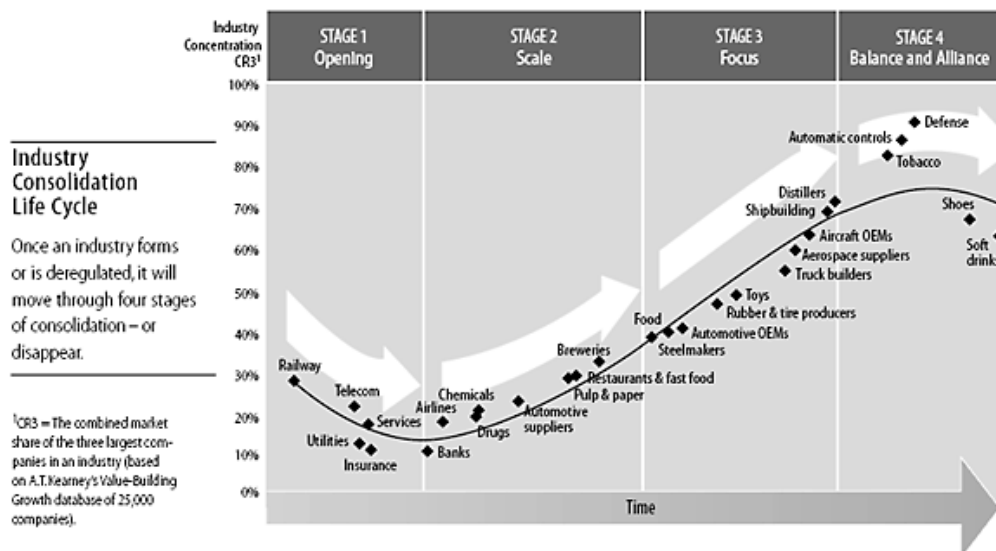
Trots den kritik som finns mot Porters teorier är mycket av forskningen som publiceras idag kring analysmodeller ofta omformuleringar av dessa (Frankelius, 2001). Det är viktigt att tillägga att globaliseringen har medfört att externa faktorer som finns måste integreras i företagens strategival. Externa faktorer kan vara oberoende av varandra och konkurrensstrategier kan bli strategiskt gynnsamma i en kombination (Murray, 1988).

2.4 Avreglerad marknad

Inom många tidigare avreglerade industrier har avregleringen historiskt sett bidragit till att en internationell expansion har triggats igång. En mer global strategi har visat sig vara den mest framgångsrika för stora aktörer på en avreglerad marknad. Många aktörer har därför skapat internationella allianser för att uppnå detta. Bonari (2004) menar att liknande strategier kan uppmärksammas även inom industrier som befinner sig i en tidig fas av avreglering, såsom postväsendet. Tidigare monopolister på utvecklade marknader tenderar att anta ett asymmetriskt beteende, där de kombinerar en aggressiv expansionsstrategi på internationella marknader samtidigt som de bedriver lobbyverksamhet för protektionism på hemmamarknaden. Tidigare monopolister har generellt en tendens att hindra nya konkurrenter från att utnyttja marknadsöppningar, samtidigt som de är positiva till expansion utanför sin hemmamarknad. Efter år av nära relation till regeringen har tidigare monopolister oftast fördelen att kunna utnyttja defensiva politiska strategier till sin fördel (Bonari, 2004). Även för nya aktörer som tidigt etablerat sig och lyckats uppnå en dominant position på en avreglerad marknad, skapas starka incitament att hindra potentiella aktörers inträde på marknaden genom exempelvis strategisk prissättning (Pera, 1989).

2.4.1 Consolidation Curve

I en studie från 2002 gjorde Deans, Kroeger och Zeisel en global långtidsanalys som involverande 25 000 företag. Utifrån denna studie drogs slutsatsen att när en industri formas eller avregleras, kommer den att genomgå fyra olika faser av konsolidering vilket kan visualiseras i en S-formad *Consolidation Curve*. Konsolideringstakten kan variera något mellan olika industrier men processen förväntas ha en genomsnittlig tid på 25 år. Hur snabbt industrin genomgår faserna beror på företagens tillgångar. En industri som kännetecknas av höga fasta kostnader förväntas utvecklas fortare än industrier med stor andel rörliga kostnader (Deans, Kroeger och Zeisel, 2002a).



Figur 2. Consolidation Curve (Deans et al., 2002b)

Figur 2 visar konsolideringskurvans olika faser. Deans et al. menar att dessa fyra faser är oundvikliga inom alla industrier och företag kommer antingen genomgå hela livscykeln eller försvinna på vägen. För att förstå vad som ska utgöra ett företags långsiktiga strategiska plan bör ett företag ha insikt om var i livscykeln en industri befinner sig. Ett företags långsiktiga framgång beror därmed på hur väl de rör sig uppför konsolideringskurvan. Företag som evaluerar strategiska och operationella beslut efter hur dessa påverkar deras avancemang genom faserna är de företag som kommer bli mest framgångsrika (Deans et al., 2002a).

Opening

Första fasen börjar när en industri antingen skapas från grunden eller avregleras från ett tidigare monopol. Den hundra procentiga marknadskoncentrationen avtrappas fort och nya konkurrenter inträder marknaden snabbt. Den kombinerade marknadsandelen av de tre dominerande aktörerna på marknaden förväntas snart ligga mellan 10 och 30 procent. Tidigare avreglerade industrier som befinner sig i denna fas är globalt sett energi, telekommunikation, järnväg, bank och försäkring. Exempel på nyare industrier som befinner sig i denna fas är bland annat bioteknologi och online-retail, men även sportdryck och flaskvatten som har utvecklats från softdrink-industrin. Företag i denna fas bör aggressivt försvara sitt *first-mover advantage*³ genom att expandera och skapa ett globalt fotavtryck samt etablera inträdesbarriärer. Företag bör fokusera mer på intäkter än vinst för att öka sina marknadsandelar, samtidigt som de bör utveckla sin förvärvsförmåga inför de kommande två faserna (Deans et al., 2002b).

Scale

Fas två fokuserar framförallt på att bygga skalfördelar. Antalet aktörer på marknaden kommer vara som högst i övergången mellan första och andra fasen. Dominerande aktörer börjar slås ihop genom att de köper upp konkurrenter eller formar allianser. Den kombinerade marknadsandelen av de tre dominerande aktörerna på marknaden i denna fas förväntas ligga mellan 15 och 45 procent. Exempel på industrier i fas två inkluderar flyg, hotellkedjor och bank. Eftersom förvärv är vanligt förekommande i denna fas måste företag slipa på sina integrationsförmågor. Det kan handla om förmågan att bygga en skalbar IT-plattform eller att skydda sin kärnkultur när man sammanslås med ett nytt företag. Företag som går vidare till den tredje fasen måste vara bland de första inom industrin för att kunna komma in på de mest betydande marknaderna och bör expandera sin globala räckvidd (Deans et al., 2002b).

³ Fördelar som uppnås genom att vara först inom ett marknadssegment (Besanko et al., 2013).

Focus

I den tredje fasen bör företag fokusera på att expandera sin kärnverksamhet och snabbt växa ifrån konkurrensen. Den kombinerade marknadsandelen av de tre dominerande aktörerna i denna fas förväntas ligga mellan 35 och 70 procent, och det finns vanligtvis fem till tolv stora aktörer på marknaden. Företag i denna fas behöver betona sin kärnverksamhet, fokusera på vinst och antingen rusta upp eller överge mindre lönsamma delar av verksamheten. Målet är att vara en av industrins få globala spelare eftersom den höga konkurrensen kommer att utkonkurrera lågpresterande. Att tidigt kunna känna igen konkurrenter redan vid uppstart gör att företagen kan fatta beslut om att krossa, förvärva eller att efterlikna dem. Företag bör därmed identifiera vilka andra stora aktörer som kommer överleva till den slutliga fasen (Deans et al., 2002b).

Balance and Alliance

I den fjärde fasen återstår endast de största aktörerna inom industrin. Den kombinerade marknadsandelen av de tre dominerande aktörerna i denna fas förväntas ligga mellan 70 och 90 procent och marknadskoncentrationen har nått en plåtå. Företagen förblir i denna fas och måste därmed försvara sin ledande position. De behöver hitta nya sätt att expandera sin kärnverksamhet i en mogen industri eller skapa ny tillväxt genom att utöka sin verksamhet till andra industrier i tidiga konsolideringsfaser. Företagen bör ständigt vara uppmärksamma för potentiella förändringar i marknadsregleringen trots sin dominerande ställning då hot från potentiella aktörer att inträda marknaden återigen ökar (Deans et al., 2002b).

2.5 Teoretisk utgångspunkt

Porter är en betydelsefull forskare inom bland annat konkurrensstrategier, och Five Forces är fortfarande det mest använda analysverktyget vid omvärldsanalys (Frankelius, 2001).

Frankelius hävdar att Five Forces analyserar faktorer som påverkar en industri och utveckling på ett pedagogiskt sätt. Med stöd av bland annat Frankelius påstående om att modellen erbjuder en överskådlig bild av komplexa situationer, har vi utgått från Five Forces i denna studie. För att hantera konkurrensen på marknaden måste företaget utvärdera sina styrkor och svagheter för att implementera en strategi. Enligt Porter kan detta göras enligt tre olika distinkta strategier. När ett företag inte använder en specifik strategi finns det risk att företaget hamnar i en stuck-in-the-middle situation. Genom att studera stuck-in-the-middle problematiken kan teorin förklara utmaningar för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar. Wright med flera har vidareutvecklat stuck-in-the-middle problematiken och menar att företag som kombinerar effektivitet (låga kostnader) och differentiering samtidigt använder sig av en så kallad hybridstrategi. En hybridstrategi kan, till skillnad från stuck-in-the-middle, skapa konkurrensfördelar (Wright, Kroll, Tu & Helms, 1991). Enligt White hamnar företag i en stuck-in-the-middle situation när de har en högkostnadsposition samtidigt som de har en låg nivå av differentiering. Detta gör att företaget inte skapar konkurrensfördelar (White, 1986).

Eftersom avregleringen på besiktningmarknaden skedde relativt nyligen och har genomgått stora förändringar, är marknaden fortfarande inte mogen. För att strategierna ska bli mer applicerbara inom besiktningmarknaden har vi valt att komplettera med konsolideringskurvan som beskriver livscykeln för en avreglerad bransch. Genom att analysera vilken fas branschen befinner sig i kan det öka förståelsen för hur företag skapar konkurrensfördelar i olika faser. Deans et al. betonar att ett företags konkurrensstrategi inte bör vara statisk, utan måste anpassas efter de olika faserna i industrins livscykel (Deans et al. 2002a). En branschanalys ger en explicit bild över hur olika faktorer påverkar lönsamheten inom en industri. Den främsta kritiken mot analysverktyget är att den är för statisk och inte

tar hänsyn till förändringar i omvärlden. En annan kritik är att modellen appliceras lika för alla företag i industrin, trots att styrkan i de fem konkurrenskrafterna kan variera beroende på företagsstorlek och företagsnamnets styrka (Stonehouse & Snowdon, 2007). Vidare säger Murray (1988) att externa faktorer är förutbestämda och inte går att påverka. Han kritiserar därmed Porter som menar att ett företags val och beslut kan underlättas genom att påverka externa faktorer i sin omgivning (Porter, 1979). Externa faktorer i detta fall innefattar främst den statliga regleringen som påverkar efterfrågan och möjligheten till vertikal differentiering. På en avreglerad marknad finns det risk att kunder associerar tjänsten till den tidigare monopolistens företagsnamn, vilket påverkar deras konkurrenskraft. Konsolideringskurvan analyserar marknadsutvecklingen utifrån ett tidsperspektiv. Deans et al. (2002) menar att vid industriförändringar bör företag anpassa sina strategier utifrån dessa förändringar för att uppnå en gynnsam strategisk position.

För att analysera hur industrikaraktäristiken förändras kombineras därför konsolideringskurvan med branschanalysen. Konsolideringskurvan möjliggör en djupare analys av hur krafterna förändras på industrinivå efter marknadens mognadsgrad, medan konkurrensstrategierna möjliggör en analys av enskilda aktörers val av strategi. Den teoretiska utgångspunkten för denna studie är således en kombination av branschanalysen, konsolideringskurvan och konkurrensstrategierna. Dessa tre analysverktyg ger oss en mer djupgående analys av både industrin som helhet men även aktörerna inom den.

Det hade även varit möjligt att analysera konkurrensfördelar utifrån ett resursbaserat synsätt. Utifrån det resursbaserade synsättet hade man exempelvis kunnat undersöka *strategic fit*, vilket handlar om företags förmåga att matcha sina resurser och kapabiliteter efter möjligheter i den externa omgivningen (Grant, 2007). Dock utgår teorin från att resurser och

kapabiliteter måste vara heterogena, sällsynta och immobila för att kunna leda till konkurrensfördelar (Besanko et al., 2013). Eftersom fordonsbesiktningensmarknaden består av en homogen kärntjänst och därmed inte uppfyller dessa krav anser vi att Porters konkurrensstrategier är mer lämplig för att kunna besvara vår frågeställning. Ett annat analysverktyg för marknadens mognadsgrad och konsolidering ur ett tidsperspektiv är Porters branschcykelanalys. I denna modell delas marknadens mognadsgrad in i fyra faser; introduktion, tillväxt, mognad samt nedgång (Porter, 1980). Dock definierar Porter en marknads mognadsgrad utifrån den totala försäljningsvolymen till skillnad från konsolideringskurvan som definierar mognadsgraden utifrån marknadskoncentration. Båda teorierna beskriver livscykeln som en S-formad kurva, men eftersom fordonsbesiktningensmarknaden präglas av både en oelastisk efterfråga och försäljningsvolym, är därför Porters branschcykelanalys mindre lämplig för analys av denna marknad.

Det teoretiska ramverket med de tre huvudsakliga teoriområdena sammanfattas i tabell 1. Tabellen redogör en kategorisering av teorierna utifrån huvudforskare, perspektiv, nivå samt alternativa synsätt eller vidareutveckling av forskningsområdet.

Teori	Forskare	Perspektiv	Nivå	Andra forskare
Konkurrentstrategier	Porter (1980)	Statiskt perspektiv	Företag	Murray (1988) Wright (1987) Wright et al. (1991) White (1986)
Industrialanalys	Porter (1979)	Statiskt perspektiv	Industri	Frankelius (2001) Stonehouse & Snowdon (2007) Murray (1988)
Konsolidering	Deans et al. (2002)	Tidsperspektiv	Industri	Porter (1980)

Tabell 1. Sammanfattning av teoretiskt ramverk

3. Metod

Detta kapitel behandlar studiens tillvägagångssätt. Metodkapitlet presenterar val av forskningsmetod, forskningsdesign, urval, intervjuernas tillvägagångssätt, val av forskningsinstrument, dataanalys samt validitet och reliabilitet. Studiens styrkor och svagheter beskrivs kontinuerligt i varje del.

3.1 Forskningsmetod

En kvalitativ forskningsmetod strävar efter att tolka och skapa förståelse för den kontext i vilken undersökningen genomförs, till skillnad från kvantitativ metod som främst används för att statistiskt verifiera samband. Kvalitativ metod kan dock kritiseras då den är för subjektiv med en öppen frågeställning, till skillnad från kvantitativ som är mer explicit. Därmed anses den kvalitativa metodens ostrukturerade förhållningssätt försvåra möjligheten till replikering, då studiens inriktning och tolkningar av respondenternas svar påverkas utifrån subjektiva bedömningar. Frågeställningen i denna studie handlar om att undersöka vilka utmaningar som finns för nyetablerade aktörer att skapa konkurrens fördelar på en tidigare monopolistisk marknad. Då vi är intresserade av att skapa en djupare förståelse för hur aktörerna kan skapa konkurrens fördelar, lämpar sig kvalitativ metod bäst eftersom vi inte är intresserade av att mäta konkurrens fördelar utifrån numerisk data. En kvantitativ metod hade inte gett oss samma förståelse då det finns svårigheter att parametrisera alla relevanta aspekter av konkurrens fördelar. Eftersom marknaden befinner sig i en tidig mognadsgrad är det mer relevant att studera marknadsandelar istället för företagets ekonomiska lönsamhet utifrån nyckeltal. Den kvalitativa metoden ger oss även möjlighet att få information om aktörernas olika beteenden samt samband mellan teoretiska överväganden och empiriska granskningar (Bryman & Bell, 2013).

En kvalitativ studie är oftast förenlig med en induktiv ansats, vilket innebär att studiens slutsats byggs på grundval av det insamlade empiriska materialet. En deduktiv ansats utgår istället från en tydlig teoretisk frågeställning som prövas mot ett empiriskt material (Bryman & Bell, 2013). En forskning är dock sällan antingen induktiv eller deduktiv, utan kan istället växla mellan empirisk och teoretisk reflektion, även kallat abduktiv ansats (Alvehus, 2013). Denna ansats har kommit att ligga nära till hands för studien då vi till stor del har utgått från empirisk data men även med inslag av teoretiskt material. Vi har således utgått från en induktiv ansats där kvalitativa intervjuer legat till grund för insamling av empirisk data som har haft betydelse under arbetets gång gällande utformningen av uppsatsen. Därefter har intervjuerna med stöd av befintlig teori analyserats, där vi emellanåt har utgått från teoretisk data från en deduktiv ansats.

3.2 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign består av en flerfallstudie där vi har utgått från befintliga aktörer på den svenska marknaden. Då marknaden endast består av ett fåtal aktörer var vi intresserade av att undersöka samtliga åtta för att öka förståelsen och kunna utveckla en relevant och användbar kunskap till vår frågeställning. Detta eftersom de olika aktörerna skiljer sig åt och använder olika metoder för att växa på marknaden. Det möjliggör även jämförelse aktörerna sinsemellan för att kunna se skillnader och likheter i syfte att utöka de tolkningar som gjorts (Lundahl & Skärvad, 1999). Vi anser att valet av antal fall utgör en bra avvägning mellan bredd och djup i studien.

En fallstudie karaktäriseras av en detaljerad och ingående undersökning av ett eller få fall som fångar den komplexitet och specifika natur som rör det specifika fallet (Bryman & Bell, 2013). När en undersökning innefattar mer än ett fall handlar det om en flerfallsdesign.

Resultaten och beläggen från flera fall anses ofta vara mer övertygande än vid enfallsdesign, vilket förstärker studiens styrka (Herriott & Firestone, 1983). Vi har använt både kvalitativa intervjuer och skriftliga dokument vid insamling av data. Detta är förenligt med fallstudiedesign då dess fördel är möjligheten att hantera olika slag av empiriskt material i en studie (Yin, 2007).

3.3 Urval

Eftersom det idag endast finns åtta företag på marknaden som utför besiktning för lätta fordon var vår ambition att försöka komma i kontakt med samtliga. Detta för att få ett högt representativt urval då samtliga är av intresse för studien. Bilprovningen som tidigare monopolist är idag det företag som har störst marknadsandel och flest stationer. Opus Bilprovning AB (från och med nu: *Opus*) köpte Bilprovningens tidigare nordöstra kluster under delutförsäljningen, medan Besikta Bilprovning AB (från och med nu: *Besikta*) blev tilldelade det sydvästra klustret. Dessa tre är idag de största aktörerna på marknaden. Företagen Fordonsprovarna i Väst AB och YBB Ystad Bilprovning (från och med nu: *Fordonsprovarna* och *YBB*) har vardera en station och erbjuder kontrollbesiktning av både lätta och tunga fordon. Företagen Carspect AB, ClearCar AB och DEKRA Automotive AB (från och med nu: *DEKRA*) är företag som har mellan 30 och 56 stationer vardera (Swedac, u.å.c). Carspect var det företag som först etablerade sig på marknaden efter avregleringen och ClearCar var det företag som etablerade sig sist av de som inte ingick i delutförsäljningen. Av de åtta tillfrågade företagen valde YBB att tacka nej till att delta i studien. Trots detta gav det oss ett tillräckligt stort urval för studiens syfte. Utöver företagsrespondenterna valde vi även att intervjua en respondent från Transportstyrelsen som har varit ansvarig för sammanställningen av officiella rapporter över marknadstillsynen. Detta för att skapa en mer objektiv och övergripande bild av konkurrenssituationen på besiktningmarknaden.

Valet av respondenter inom företagen baserades på ett målstyrt bekvämlighetsurval. Ett målstyrt urval är en form av icke-sannolikhetsurval där deltagarna väljs strategiskt utifrån deras relevans för den formulerade forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2013). Eftersom några av intervjufrågorna behandlar företagens strategiska mål var det önskvärt att intervjupersonen hade en betydelsefull position inom företaget. Ett krav var att denne hade en god insyn i både den egna organisationen och verksamheten, men även om konkurrenssituationen inom branschen. En person från varje företag valdes ut utifrån dessa kriterier och kontaktades via telefon. Vi förklarade studiens syfte och frågade om det fanns intresse att ställa upp på en personlig intervju alternativt via telefon. Eftersom respondenterna från företagen valdes utifrån ett bekvämlighetsurval resulterade det i att respondenterna hade något skilda befattningar. Det finns fördelar med att intervjua fler än en person från respektive företag då ett större urval hade möjliggjort ett utökat empiriskt material och bekräftelse av information. Dock valde vi att begränsa intervjuerna till en respondent per företag, dels på grund av tidsbrist men även då vi efter intervjuerna ansåg att den teoretiska mättnaden var uppnådd. Tabell 2 redogör för de respondenter som intervjuats.

Besiktningföretag	Respondent	Befattning	Intervjutyp & datum 2014	Antal minuter
AB Svensk Bilprovning	Camilla Blennow	Platschef	Personlig, nov 19	73
Opus Bilprovning AB	Tord Fornander	Vice VD	Telefon, dec 03	61
Besikta Bilprovning i Sverige	Nils-Olof Pålsson	Regionchef	Personlig, dec 01	80
Carspect AB	Markus Falk	Ekonomichef	Telefon, dec 01	65
ClearCar AB	Pierre Karlsson	VD	Telefon, dec 03	57
DEKRA Automotive AB	Lennart Gillberg	Regionchef	Telefon, dec 04	47
Fordonsprovarna i Väst AB	Christer Alm	VD	Telefon, dec 01	40
Transportstyrelsen	Peter Holmlund	BI-analytiker	Telefon, dec 15	53

Tabell 2. Respondenter vid intervjuer.

3.4 Forskningsinstrument

Som tidigare nämnts är styrkan i flerfallstudiens datainsamling möjligheten att använda olika typer av informationskällor för att behandla ett bredare spektrum av kunskap (Yin, 2007). Vid genomförande av studien har vi använt både primärdata och sekundärdata. Uppsatsens sekundärdata data består bland annat av vetenskapliga artiklar och böcker från tidigare forskare. Teorigenomgången är den del av uppsatsen som bidrar med begrepp och modeller i syfte att skapa en teoretisk referensram vid analys av empiriskt material som presenterats (Alvehus, 2013). Vi har även granskat offentliga dokument av statliga myndigheter för att styrka och bekräfta data som har hämtats via andra källor. Sekundärdata från offentliga dokument av statliga myndigheter har en hög trovärdighet och objektivitet, vilket fungerar som komplement till vår primärdata.

Insamling av primärdata har gjorts utifrån semistrukturerade intervjuer. Fördelen med kvalitativa intervjuer är dess flexibla metod för insamling av data samt att intresset är riktat mot respondentens ståndpunkt, vilket ökar sannolikheten för djupa detaljerade svar (Bryman & Bell, 2013). Våra semistrukturerade intervjuer bestod av personliga möten och telefonintervjuer. Genom en intervjuguide med förbestämda teman och öppna frågor, ökade respondenternas möjlighet att påverka intervjuernas innehåll. Det här resulterade i att vi kunde följa upp intressanta teman som dök upp under intervjuernas gång samtidigt som intervjuprocessen fortfarande följde en någorlunda struktur (Alvehus, 2013). Tillvägagångssättet är även fördelaktigt då det minskar risken att tappa den röda tråden och åsidosätta viktiga huvudämnen som berör vår frågeställning (Bryman & Bell, 2013). Vi använde en intervjuteknik som involverade inspelning av samtalen för att inte gå miste om värdefull information. Därefter transkriberades intervjuerna för att underlätta analys av dessa. Intervjuerna är följaktligen det som utgör den grundläggande delen av vårt empiriska material.

3.4.1 Intervjuernas tillvägagångssätt

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes för att få kunskap om hur företagen uppfattar den egna organisationen samt marknaden. Intresset var riktat mot respondentens ståndpunkter vilket gav respondenten stor frihet att utforma svaren. En risk med intervjuer är emellertid att de kan provocera fram en reaktion där uppgifterna är partiska och respondenterna svarar till fördel för det egna företaget (Eisenhardt & Graebner, 2007). För att minska risken för snedvriden data undveks ledande frågor som kan påverka subjektiviteten. Intervjuerna grundades på en intervjuguide som utgår från olika områden, vilken i sin tur är framtagen utifrån den teori och skriftliga dokument som använts. Intervjuguidens huvudfrågor följdes upp med kompletterande följdfrågor som anpassades efter företaget och respondentens svar. Till de respondenter som valde att ställa upp på intervju skickades ett e-mail där vi förklarade bakgrunden och syftet med studien mer utförligt tillsammans med förslag på tid för intervjun. Intervjufrågorna skickades inte ut i förväg eftersom det skulle kunna hindra respondenten till att svara spontant samt ge upphov till förutbestämda svar (Bryman & Bell, 2013).

Vi genomförde två personliga intervjuer och sex telefonintervjuer. Telefonintervjuerna gjordes i de fall där det geografiska avståndet var stort eller då respondenten föredrog detta tillvägagångssätt. En nackdel med telefonintervju är att det ger mindre möjligheter till att analysera respondentens reaktion. Dock minskar telefonintervju risken för att respondentens svar påverkas av yttre faktorer hos intervjuaren. Vid telefonintervjuerna var det en person som ställde frågor, medan de andra två antecknade och spelade in samtalet. De personliga intervjuerna hölls i ett avskilt rum där de kunde genomföras utan störningsmoment. För att få respondenten att känna sig bekväm var det endast två personer som intervjuade. För att undvika distraktionsmoment avstod vi från att föra anteckningar under intervjun. Samtalen spelades in för att all fokus skulle ligga på uppföljning av respondentens svar. På Besikta fick

vi även en demonstration av hur en fordonsbesiktning gick till, en så kallad *onsite observation*. Det stärkte vår empiriska data samtidigt som vi fick god insyn i hur processen faktiskt går till. Avslutningsvis transkriberades intervjuerna direkt efter att de genomförts.

3.5 Dataanalys

Analys av data inbegriper granskning, kategorisering och sammanställning av insamlad data (Yin, 2007). En av utmaningarna med kvalitativ dataanalys är den stora omfattningen av ostrukturerat textmaterial som uppstår. Till skillnad från kvantitativ data är kvalitativ svår att precisera och mäta då en stor del av det empiriska materialet utgörs av transkriberade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Som riktlinje vid analys valde vi att utgå från grundad teori, vilket innebär att insamling och analys av data och empiri sker parallellt och i växelverkan med varandra utifrån ett iterativt synsätt. Kodning är ett annat analytiskt verktyg som använts vid tolkning och strukturering av data (Bryman & Bell, 2013). Framförallt har kodning av transkriberingarna bidragit till sortering av data där de delar som är av teoretisk vikt och praktisk betydelse lett till kopplingar mellan teori och empiri. Detta gjordes genom kategorisering av intervjufrågorna som delades upp i olika områden. Teorin utvecklades och reviderades under arbetets gång. Vi fick därmed djupare insikt i teorin samtidigt som gränserna för generaliserbarhet tydliggjordes (Eisenhardt, 1989). Därtill kunde intervjudokumenterna jämföras med varandra för att lättare urskilja skillnader och likheter mellan fallen med utgångspunkt i *between case analysis* (Yin, 2007). Det här bidrog även till att vi fick en god förståelse av marknadssituationen.

3.6 Validitet och Reliabilitet

Begreppen validitet och reliabilitet inom kvalitativ forskning skiljer sig något från begreppen inom kvantitativ forskning. Extern reliabilitet innebär till vilken grad en undersökning är

replikerbar. Inom kvalitativ forskning är detta oftast svårt att uppfylla eftersom den sociala omgivningen är under ständig förändring. Däremot är fordonsbesiktningensbranschen inte någon industri som kännetecknas av hög innovationstakt, och förändringar på marknaden sker därför förhållandevis långsamt. Studien förväntas därmed ha en relativt hög extern reliabilitet då det finns goda förutsättningar för att återskapa samma förutsättningar som krävs för att upprepa undersökningen. Vi bedömer även att den interna reliabiliteten är hög, vilket innebär till vilken grad de som tolkar resultatet är överens (Bryman & Bell, 2013).

Extern validitet förklarar hur mycket resultaten kan generaliseras till andra situationer och miljöer. Trots att många tidigare avreglerade industrier såsom flyg, telekom och tågtransport erbjuder en relativt homogen kärntjänst i grunden, finns det vanligtvis mycket större möjligheter för vertikal differentiering till skillnad från fordonsbesiktning. Den externa validiteten i denna studie förväntas därför vara relativt låg eftersom industrin skiljer sig från andra industrier som har eller kommer att avregleras. Den interna validiteten i denna studie förväntas däremot vara hög, vilket betyder till vilken grad resultaten och observationerna från forskningen stämmer överens med verkligheten (Bryman & Bell, 2013).

4. Empiri

I det här kapitlet presenteras främst det material som samlats in via intervjuer men även material från sekundära källor. Inledningsvis redogörs kortfattad fakta om avregleringen och därefter redogörs marknadens utveckling och förutsättningar. Detta stöds av dokument tillsammans med respondenternas syn på marknadensituationen. Vidare beskrivs respondenternas uppfattning gällande kundernas preferenser. Slutligen redovisas respondenternas syn på konkurrenssituationen idag samt hur de ser på marknadens framtida utveckling.

4.1 Avreglering

Historiskt sett har argument för statliga monopol inom infrastrukturbranschen baserats på att en statlig styrning främjar stordriftsfördelar, långsiktiga investeringar och jämn fördelning av tjänster. Konkurrenspolitiken däremot verkar för att skapa förutsättningar för nya företag och verksamheter. Med en ökad konkurrens förväntas företagen öka sin effektivisering och utveckling, och väl fungerande konkurrensmarknader förväntas skapa tillväxt och ökat välstånd. Konkurrenspolitiken har haft ett allt större inflytande inom EU och det har funnits en stark trend för avreglering av marknader. Transportmarknaden har i Sverige och i andra länder utsatts för stegvis avreglering (Transportstyrelsen, 2009). Enligt Regelutredningen (SOU2005:4) bör en konkurrensutsättning av en monopolmarknad teoretiskt leda till bland annat fler företag, sjunkande priser, ökad produktion och produktivitet samt minskade vinster (Transportstyrelsen, 2009).

I Transportstyrelsens omvärldsanalys år 2009 prognostiserade man att ett fåtal nya nationella och internationella aktörer skulle inträda marknaden relativt omgående efter avregleringen. Den tidigare monopolisten förväntades fortsätta behålla en hög marknadsandel, åtminstone

under de kommande åren. För de mindre aktörerna skulle inträdesbarriärerna vara betydande vilket förväntades begränsa marknadsetableringen. Från tidigare erfarenheter av avregleringen inom flyg, taxi och järnvägsmarknaden drogs slutsatsen att en stigande prisutveckling var trolig (Transportstyrelsen, 2009).

Gällande avreglering menar Camilla Blenow, platschef i Helsingborg och Eslöv för Bilprovningen och Nils-Olof Pålsson, regionchef i sydvästra Skåne för Besikta, att många anställda hade en positiv inställning till avregleringen av fordonsbesiktningens marknad. Markus Falk, ekonomichef på Carspect, berättar att motivet till Carspects marknadsinträde berodde på att det finska moderbolaget såg en stor möjlighet att utmana ett tidigare monopol. Antalet fordonsbesiktningar i Sverige var dubbelt så många som på den finska marknaden och företagets tidigare erfarenheter av avreglering gav dem en betydande fördel. Planerna om den svenska avregleringen hade varit allmänt känt sedan många år tillbaka, och när monopollet släpptes var Carspect därför den första aktören att inträda marknaden. Bilprovningen öppnade dock upp många nya stationer under det sista halvåret strax innan marknaden avreglerades, vilket Falk menar var en mycket högre expansionstakt jämfört med tidigare. Carspect hade som mål innan etableringen att ta 25 procent av marknadsandelarna. Denna siffra har dock reviderats under tiden i takt med att marknadens förutsättningar har förändrats.

Pierre Karlsson, VD på ClearCar, menar att företaget såg en möjlighet att etablera små stationer närmare kunderna där det tidigare inte fanns några besiktningstationer. Christer Alm, VD på Fordonsprovarna, berättar att de innan etableringen såg en stor möjlighet att istället bygga affärsidén för sin station kring besiktning av tunga fordon. En stor fördel är att de har ett bra geografiskt läge nära stora fordonstillverkare. De såg ingen stor potential till att

konkurrera med endast besiktning av lätta fordon, och valde därför att vara först med att konkurrera om den tunga trafiken. Idag utgör tunga fordon 95 procent av deras verksamhet.

4.2 Marknadens förutsättningar

Sedan avregleringen har marknaden utvecklades tämligen långsamt till en början, men har trots allt resulterat i en ökning från 190 besiktningstationer år 2010 till 314 stationer år 2013 (Bilprovningen, 2014c). Idag sker mellan fem och sex miljoner obligatoriskt regelstyrda besiktningar i Sverige inom kategorin lätta fordon (Transportstyrelsen, 2014a). Tabell 3 redogör marknadsandelar och antal stationer per besiktningföretag under oktober respektive december 2014, samt företagets etableringsår.

Besiktningföretag ⁴	Marknadsandel 2014 okt ⁵	Antal stationer 2014-12-02 ⁶	Etableringsår ⁷
AB Svensk Bilprovning	33,55 %	93	1963, sep
Opus Bilprovning AB	27,46 %	73	2012, nov
Besikta Bilprovning i Sverige	23,03 %	64	2013, mars
Carspect AB	8,37 %	56	2010, juli
ClearCar AB	3,69 %	50	2011, juli
DEKRA Automotive AB	3,54 %	30	2012, dec
YBB Ystad Bilbesiktning AB	0,19 %	1	2011, maj
Fordonsprovarna i Väst AB	0,08 %	1	2011, dec

Tabell 3. Marknadsandelar och antal stationer per besiktningföretag.

Som tidigare nämnts var delutförsäljningen av Bilprovningens stationsnät ett försök till att öka konkurrensen på marknaden. Detta beslut fattades med stöd av staten som var majoritetsägare av Bilprovningens aktier tillsammans med resterande ägare (Jarefors, 2013) som bestod av åtta olika branschorganisationer⁸ (Regeringen, 2010).

⁴ SMP har en station och Inspecta 19 stycken med marknadsandel per okt 2014 0,07 % resp. 0,01 %

⁵ Marknadsandelar – antalet inrapporterade besiktningar till Transportstyrelsen i okt 2014: Holmlund (2014)

⁶ Antal stationer 2014-12-02: Swedac (u.å.c)

⁷ Referenser i fallande ordning utifrån tabell: Bilprovningen (2013a), Holmlund (2013), Holmlund (2014), Carspect (u.å.), Holmlund (2012), Holmlund (2013), Holmlund (2012), Holmlund (2012)

⁸ Branschföretagen: Holmia Försäkrings AB, Folksam ömsesidig sakförsäkring, Länsförsäkringar Wasa Försäkrings AB, If Skadeförsäkrings AB och Trygg Hansa Försäkrings AB (12 %), Motorbranschens

Utförsäljningen av besiktningstationerna grupperades i tre kluster: riksgruppen, sydvästra gruppen och nordöstra gruppen. De två sistnämnda såldes med tillhörande personal för att drivas under andra ägarstrukturer. Opus Group AB köpte år 2012 den nordöstra gruppen och skapade dotterbolaget Opus för att bedriva besiktningverksamheten (Bilprovningen, 2013a). Den sydvästra gruppen köptes inte utan blev istället en ersättning i mars 2013 för branschorganisationernas tidigare köp av aktier i Bilprovningen (Bilprovningen, 2014c). Volati AB anlätades då för att ha fullt driftansvar för besiktningverksamheten under företagsnamnet Besikta. Volati AB har rätt att förvärva verksamheten från år 2015 (Volati AB, u.å.). Vid delutförsäljningen delades majoriteten av stationerna in kommunvis vilket minskade eventuell konkurrens mellan de tre aktörerna (se Bilaga 1). Dekra, Carspect, ClearCar, Fordonsprovarna i Väst samt YBB har, till skillnad från Opus och Besikta, inte varit en del av delutförsäljningen. De tre förstnämnda aktörerna har istället utvidgat sina stationer successivt medan Fordonsprovarna i Väst och YBB endast har en station vardera. Uppdelningen har lett till att marknadskoncentrationen har minskat, men på ett flertal orter har delutförsäljningen inte bidragit till att konkurrensen faktiskt har ökat. Istället har detta bidragit till att det lokala monopolet består men med en ny uppdragsgivare. Detta kan tydligt ses i Norrlands inland (Transportstyrelsen, 2014a).

Utvecklingen av fordonsbesiktningmarknaden har lett till att efterfrågan på certifierade besiktningstekniker är hög men utbudet desto lägre då fler aktörer har lett till högre konkurrens (Bilprovningen, 2014b). Antalet certifierade besiktningstekniker har ökat med 36 procent sedan avregleringen 2010 och antalet besiktningstationer har ökat med 65 procent (Transportstyrelsen, 2014a). Enligt Falk har inte bara efterfrågan på certifierade

Riksförbundet (12 %), Kungliga Automobil Klubben (5 %), Motorförarnas Helnykterhetsförbundet (5 %), Kungliga Automobil Klubben (5 %), Svenska Taxiförbundet (3 %), Sveriges Åkeriföretag (3 %) och Svenska Bussbranschens Riksförbundet (3 %)

besiktningstekniker ökat utan antalet besiktningar som en tekniker utför har dessutom minskat då det finns fler tekniker och fler stationer. Han berättar:

Det är naturligt att när det blir fler aktörer så blir det fler antal tekniker, fler antal stationer och det procentuella resursutnyttjandet utav de tekniker som finns blir ju lägre i och med att man som kund har flera olika aktörer att välja mellan – flera olika tider på dagen och fler stationer att åka till. Det totala antal besiktningar som varje besiktningstekniker utför per år går naturligt ner eftersom det blir fler tekniker på en marknad som bara växer med någon procent per år.

Finland avreglerade monopolet år 1994 (Pettersson, 2012) och Tord Fornander, vice VD på Opus, menar att resultatet av fler antal besiktningstekniker ledde till att effektiviteten inte ökade. En ökning i antal besiktningstationer orsakade istället att priset höjdes. Han berättar:

Förr besiktade en tekniker i Finland cirka fyra bilar i timmen men efter avregleringen besiktade endast teknikerna en till en och en halv bil i timmen samtidigt som priset fortsatte att höjas.

Detta eftersom valmöjligheten för kunderna ökade och bidrog därmed till att effektiviteten minskade. Pålsson menar att stationerna idag inte längre kan garantera utnyttjande av full kapacitet eftersom konkurrensen har ökat och efterfrågan på drop-in är högre. Det här gör att besiktningstationerna inte är fullt sysselsatta då företagen måste lämna utrymme för dessa möjligheter, vilket kan påverka kostnadseffektiviteten negativt.

4.2.1 Etableringsvillkor

För att kunna etablera sig på marknaden måste aktörer ansöka om ackreditering för företagets besiktningssverksamhet men även för certifiering av besiktningstekniker. Enligt Fordonslagen 2002:574 4 kap 2§ ska Styrelsen för ackreditering och teknisk kontroll (från

och med nu: *Swedac*) som statligt organ utföra ackrediteringen för besiktningsverksamhet samt certifiering av tekniker (Swedac, 2013). Swedac ska i sin tur underrätta Transportstyrelsen om dessa beslut (Notisum, u.å.). Transportstyrelsen är en statlig myndighet som ansvarar för regelverket efter avregleringen i syfte att skapa ett fungerande system för besiktningsverksamheten. Detta sker genom tillsynsverksamhet och föreskrifter för att avregleringen ska få den effekt som eftersträvas men även att kvaliteten på besiktningsverksamheten bibehålls (Swedac, u.å.a). Utöver krav på att företaget måste ha rätt utrustning och teknisk kompetens, måste företaget även vara oberoende. Att vara oberoende syftar till att de som vill etablera besiktningsverksamhet inte får bedriva eller vara anknuten till andra verksamheter som exempelvis fordonsreparationer. Företaget måste dessutom ha gott anseende, vilket bland annat betyder att personer inom ledningsgruppen inte får vara dömda för grov brottslighet. Det sökande företaget ska även vara registrerat i Sverige och betala skatt. Företaget ansöker om vilken typ av fordon som ska besiktas, vilket delas upp i tre kategorier: (1) enbart lätta fordon med en maximal vikt av 3.5 ton, (2) enbart tunga fordon som väger över 3.5 ton eller (3) enbart motorredskap och traktorer – alternativt en kombination av dessa. Företaget måste även ange vilka eller vilket län som verksamheten ska bedrivas i då ackrediteringen ansöks länsvis (Swedac, u.å.b). För mindre aktörer kommer ackrediteringen årligen att innefatta kostnader mellan 15 000 och 20 000 kronor och för större aktörer cirka 300 000 kronor (DS 2009:3).

I enlighet med Fordonslagen ska besiktningstekniker vara certifierade i syfte att bibehålla tillförlitligheten hos besiktningsföretagen och bidra till en likvärdig kompetensnivå på marknaden. Den certifierade besiktningsteknikern är inte bunden till företaget utan det råder fri rörlighet av tekniker på marknaden (Transportstyrelsen, 2012). Idag finns två certifieringsorgan som personcertifierar besiktningstekniker: Partner Nordic AB och

NTD Training Center AB (Swedac, u.å.c). Att etablera verksamhet på marknaden kräver stora uppstartskostnader, dels för att upprätta lokaler och maskiner men även för att utbilda personal. Många aktörer hyr därför lokaler och köper in kontrollutrustning. Enligt Pålsson har priset på utrustningen hos leverantörerna inte ökat och kontrollutrustning som exempelvis köpts in på 1980-talet har hittills fungerat väl och förväntas fungera minst lika länge till. Blennow berättar:

Vi har ju kvar de leverantörer som vi har haft tidigare, och det är ingen utav dessa som utnyttjar sin position som leverantör.

Alm säger att de nyetablerade aktörerna inte har lika stora stationer som Bilprovningen då kostnaden för att upprätta stora stationer är dyrt. Bilprovningen kan därför tänkas ha ett försprång i och med att de var först på marknaden och har därmed större stationer med större kapacitetsutrymme. Peter Holmlund, utredare och Business Intelligence analytiker på Transportstyrelsen, berättar att eftersom Swedac ackrediterar företagen länsvis har många nyetablerade aktörer har upplevt processen som väldigt regeltung. Detta har därmed skapat etableringshinder. Vidare menar Karlsson att regelverket är utformat på så sätt att det missgynnar nya aktörer att etablera stationer, speciellt för tunga fordon. Han säger:

Om man redan har en station sedan tidigare så är det lättare att etablera nya stationer än om man ska börja med en första station. Det är svårare att starta sin första station i varje län och kräver mer än om du redan har en. Processen och flexibiliteten är mycket jobbigare. Om detta kopplas till att investeringen är så mycket större än lätta fordon gör det också att risken blir mycket större.

Pålsson säger även att det ställs högre krav på att besikta tunga fordon, delvis på grund av att det krävs ytterligare utrustning och kapacitetsutrymme, men även att det krävs ytterligare utbildning av besiktningstekniker.

4.3 Kunders preferenser

Samtliga företag påpekar att majoriteten av deras kunder är återkommande kunder och de har således en hög kundlojalitet. Delutförsäljning av Bilprovningens tidigare stationer ligger sannolikt till grund för den höga andel återkommande kunder som både Opus och Besikta innehar. Detta då kunder tenderar att åka till samma station även om denna bedrivs under ett annat företagsnamn. Även Falk och Karlsson säger att de har en hög kundlojalitet, men att det beror på hög uppskattning av utförd tjänst. Lennart Gillberg, regionchef syd på DEKRA, delar denna åsikt då han poängterar att kundmötet är oerhört viktigt för branschen idag. Teknikerna är numera inte bara utbildade för att utföra den tekniska delen utan företagen lägger lika stor vikt i att ha en trevlig personal som är serviceinriktad för att kunna erbjuda kunden en så bra upplevelse som möjligt.

Pålsson menar att i och med att de flesta aktörerna agerar likadant och väljer att etablera sig på mindre orter, tappas aktörerna kunder allteftersom. Han anser att den låga medvetenheten om avregleringen hos kunderna har ökat de senaste åren, vilket gör att konkurrensen ökar och att det således blir svårare att utöka sin kundbas. Likt Pålsson menar Falk att den största utmaningen gällande kunder är att attrahera nya. För att bredda sin kundbas använder sig aktörerna mer eller mindre av likartade tillvägagångssätt för att nå ut till både befintliga och potentiella kunder. Gemensamt för företagen är de kallelser som skickas ut till kunderna samt företagets hemsidor som används för att nå ut till kunderna. Därutöver spelar företagets rykte en stor roll menar Falk. Både Besikta och Carspect lägger stort fokus på kundbemötande och

kundnöjdhet i syfte att skapa ett så bra rykte som möjligt på nya orter som de etablerar sig på. Detta är framförallt betydande i små orter där *word of mouth* har en stor effekt.

Fram till i mars 2014 var Besikta och Opus länkade via Bilprovningens hemsida till samma bokningssystem. Detta var en fördel då Bilprovningens starka varumärke medförde att kunder bokade besiktning via deras hemsida. Pålsson berättar:

Bilprovningens varumärke är så pass starkt sedan 1964 att många som tänker på att besikta bilen tänker på Bilprovningen och går in på deras hemsida. Finns vi inte där sedan 8 månader tillbaka, tappar vi automatiskt en flock kunder som inte hittar oss.

För att kunna attrahera nya kunder är det fördelaktigt att på förhand ha kännedom om kundernas preferenser gällande deras val av besiktningstation. Samtliga respondenter är överens om att det geografiska läget är viktigast. Fornander menar att kunder inte vill köra flera mil för att besikta bilen utan vill kunna göra det i närliggande ort alternativt på väg hem från jobbet. Ju sämre läge desto större risk att man förlorar kunder till bättre placerade konkurrenter. Vidare påpekar Karlsson att besiktning inte ska vara någon komplicerad process utan ska byggas på enkelhet. Fornander berättar att Opus exempelvis vill uppfattas som det besiktningföretag som är "enklast" i form av bokning och tillgänglighet i kombination med hög kvalitet. De vill göra det så enkelt som möjligt för kunden.

Tillgängligheten är beroende av det geografiska läget, framförallt på orter där det inte redan finns någon besiktningstation och där det finns stor möjlighet att locka till sig fler kunder. Därtill är respondenterna eniga om att tillgänglighet i form av öppettider och möjlighet till drop-in samt service och kvalitet är betydelsefulla faktorer som påverkar kundernas val. Falk betonar att eftersom besiktning är lagstadgat ligger fokus på att upplevelsen ska bli så trevlig

som möjligt. Det är viktigt att kundservice och kundbemötande framgår i alla led - allt ifrån bokningsprocessen i form av en fungerande hemsida och väl bemötande i telefon till god service från besiktningstekniker. Pris är också en betydande faktor, dock inte den avgörande menar samtliga respondenter. Falk fortsätter och säger att:

Om man då tittar på skillnader mellan aktörerna där en kontrollbesiktning av en personbil som dyrast i Sverige är idag kring 500 kr och den billigaste kring 300 kr, så är skillnaden mellan aktörerna inte så jättestor. Då pratar vi om att du i bästa fall kan spara 200 kr.

Samtliga respondenter är eniga om att i förhållande till den totala kostnaden av fordonsägande, utgör besiktningkostnaden en oerhört liten del. Dock förekommer det olika uppfattningar gällande kunders priskänslighet. Karlsson upplever kunderna som priskänsliga medan resterande respondenter anser att priskänsligheten överlag är relativt låg. Kostnaden är förhållandevis liten samtidigt som tjänsten utförs sällan vilket resulterar i lägre priskänslighet hos kunderna. Falk framhäver dock att det i grund och botten varierar från person till person och beror på vart i Sverige man befinner sig. Pålsson berättar att priskänsligheten varierar hos kunder men att de flesta har idag ett högre förtroende för bilverkstaden än för besiktningen. Han menar att om man kunde vända på förtroendet skulle det gynna både företagen och kunderna:

Ibland blir ju rätt många kunder lurade på verkstaden eller får betala lite extra som kanske inte var nödvändigt. Det är ju det förtroende, om man väljer att lita på oss eller om man litar på verkstaden. Och idag är det mycket att man litar på verkstaden och vi [besiktning] är något som man måste. Om man kan vända på det så kunde nog en hel del kunder spara pengar. Det är folks osäkerhet som kostar för mycket ibland om man nu inte kan någonting om det [bilar], och det kan ju inte de flesta.

4.4 Konkurrenssituationen

Konkurrenssituationen på marknaden är inte helt jämt fördelad och Fornander menar att det är skillnad på konkurrensen i södra och norra Sverige. Han säger att Opus är starkast i mellersta Sverige där även Carspect och ClearCar konkurrerar. Pålsson instämmer om att konkurrensen inte är jämt fördelad och att Besikta är störst i södra Sverige. Han menar att det är svårt att ta marknadsandelar och växa eftersom det inte går att påverka efterfrågan. Vidare talar Karlsson om prissituationen på marknaden, och berättar att två faktorer som kan driva upp marknadspriset är minskad effektivitetsgrad och ett begränsat antal besiktningar som ska fördelas på många fler stationer:

Det finns två faktorer som kommer driva upp priset. Det ena är att Bilprovningen som [tidigare] inte hade några försäljningsomkostnader i princip, kunde bygga jättestora och otroligt effektiva besiktningfabriker med hög packningsgrad. Det gjorde att man kunde hålla ett lågt pris, ett mycket lägre pris än övriga Europa. När avregleringen kom och det blev fler aktörer, och mindre beläggningsgrad, ledde det till att man måste lägga mer pengar på marknadsföring, och då tvingas marknadspriset uppåt. Detta eftersom antal kontrollbesiktningar är ändligt, man kan inte stimulera marknaden som en annan konsumentmarknad. Det är ett konstant antal som ska utföras och som ska delas mellan fler aktörer. Det tillsammans med att beläggningsgraden, alltså effektiviteten, går ner och marknadsföringskostnaderna går upp gör att priserna också måste gå upp. Men det har fortfarande inte ens närmat sig snittpriset på motsvarande marknader i Europa.

Respondenterna är eniga om att priserna var fasta innan avregleringen men att man nu kan se en varierad prissättning beroende på geografiskt läge, vilken tid på dygnet man kan besikta bilen samt om man betalat i förtid. Respondenterna indikerar även att de förhåller sig till varandras priser men att det är Bilprovningen som mer eller mindre agerar som prissättare på marknaden. Samtliga aktörer menar att Bilprovningens tidigare monopolpris var för lågt och i nivå med marginalkostnaden vilket inte är hållbart på en avreglerad marknad. Alla aktörer

vill därför i dagsläget höja marknadspriset. Pålsson påpekar att Besikta inte är intresserade av att konkurrera utifrån pris, och vill således inte driva priskonkurrens. Likadant påstår även Falk och Fornander om att det inte är priset de vill konkurrera med och att det inte är själva utförandet av besiktningen som är konkurrensmedlet, utan de aspekter som finns utöver kärntjänsten. Än så länge utför Opus och ClearCar endast kontrollbesiktning utan några tilläggstjänster eller paketlösningar och fokuserar därför främst på kärnverksamheten. Detta är dock något som de strävar att utveckla inom en snar framtid. Däremot har Carspect och Besikta utvecklat detta och erbjuder kunderna redan nu tilläggstjänster som faller utanför ramen för den lagstadgade besiktningen. Pålsson berättar:

För 14 månader sedan lanserade vi två nya produkter, dels hade vi basen som är en vanlig kontrollbesiktning och dels en premiumprodukt som inkluderade elektronikkontroll, och sen lite "bra att veta" som man får i ett separat protokoll och besiktningsbok. Det blir då ett värde tillsammans med bilen i och med att man har större dokumentation.

Därutöver försöker även Besikta hjälpa kunderna till att göra en varudeklaration av exempelvis begagnade bilar som en av många tilläggstjänster. Vidare berättar Pålsson att de i vintras valde att döpa om sin premiumprodukt till "Vintersäkra din bil" vilket bidrog till ökat antal kunder. Likt Besikta säljer även Carspect en del fordonsrelaterade tjänster och har bland annat samarbeten med bilhandlare, dock som oberoende part. Detta innefattar delvis så kallade skraddarsydd "inbytestest" där bilhandlaren vill ha en oberoende part som testar fordonets skick innan eventuell försäljning eller köp. Utöver kärntjänsten erbjuder samtliga företag möjlighet för kunden att vara med under besiktningsprocessen, dels för att minimera risk för bristande kommunikation och dels för att utöka kundbemötandet. Ifall bilen skulle bli underkänd menar Falk att detta är av stor betydelse om klagomål skulle uppstå. Det är viktigt att arbeta med hur detta ska presenteras så kunden får det förklarat på ett trevligt sätt.

Med tanke på att respondenterna är överens om att det geografiska läget är avgörande strävar samtliga efter att etablera nya anläggningar där kunderna finns. Falk menar att det kan vara nära ett shoppingområde, bostadsområde eller vid större vägar där folk transporterar sig dagligen. Som kund ska man inte behöva åka till ett industriområde utanför staden för att besikta fordonet. Fornander tillägger att det naturligtvis ska finnas tillräckligt stor volym på orten man väljer att etablera sig på. Pålsson säger att Besikta har kunnat konstatera att när en av deras stationer etableras på en ort där det inte redan finns en besiktningstation, har de inom ett år cirka 65 procent av de kunder som besiktat sitt fordon inom sin hemkommun. Gemensamt för alla aktörer är att de ser möjligheter till differentiering i form av drop-in, trevlig personal, bra geografiskt läge men även att stationerna ska vara estetiskt snygga. Falk säger att det är viktigt att stationerna ser trevliga ut både invändigt och utvändigt så att de inte upplevs som industrilokaler. Eftersom de flesta aktörerna imiterar varandra menar han bland annat att det är personal och kundbemötandet som skiljer företagen åt.

4.5 Marknadens framtida utveckling

Gällande marknadens framtida utveckling anser samtliga respondenter att det finns en liten sannolikhet att ytterligare aktörer skulle etablera sig på den svenska fordonsbesiktningmarknaden. Alla aktörer förutom Fordonsprovarna säger att de har konkreta planer på att öppna ytterligare stationer inom kommande år. Karlsson berättar att ClearCar är det företag som växer snabbast idag och har planer på att utöka sina stationer i hela Sverige.

Falk berättar att om man tittar på vad som har hänt på andra avreglerade marknader så kommer troligtvis antalet stationer på den svenska fordonsbesiktningmarknaden fortsätta öka. Inom en snar framtid tror han att det kommer finnas över 400 stationer på den svenska

marknaden. Denna ökning kommer resultera i en fördubbling av antalet stationer inom fem år, men på sikt kan de största och äldsta stationerna tvingas stänga ner eller omallokeras eftersom kunderna efterfrågar bättre tillgänglighet. Falk säger:

Jag tror, med erfarenhet från andra avreglerade marknader som Danmark och Finland, att den [konkurrensen] kommer fortsätta öka ungefär i den takten. Om man ser på i år har marknaden vuxit med 60-70 stationer. Jag tror vi kan se någon liknande här i alla fall de närmaste 5 åren, och det kommer innebära att vi har ytterligare en fördubbling av antalet stationer på fem år. Men också att det över tid kommer att stänga enheter.

Holmlund menar att även om antalet stationer kommer fortsätta öka inom den närmaste framtiden, så finns det ett tak för hur många stationer som kommer kunna finnas på den svenska marknaden. Karlsson och Gillberg säger att marknaden förmodligen kommer gå mot en konsolidering där antalet stationer troligtvis kommer öka inom kommande år men att det så småningom kommer trappas av och endast ett fåtal större aktörer kommer återstå. Detta är något som respondenterna är överens om, och Fornander menar att de mindre aktörerna förmodligen kommer få det svårt när konkurrensen på marknaden ökar ytterligare. Fornander menar även att på sikt kommer de mindre aktörerna inte kunna överleva utan kommer antingen köpas upp eller läggas ner. Pålsson berättar att konkurrensen på marknaden förväntas bli värre och värre. Med stor sannolikhet kommer det inte komma in nya aktörer på grund av höga uppstartskostnader, utan snarare kommer de nuvarande aktörerna att expandera. Han fortsätter och säger:

Att gå in nu och starta en ny besiktningsorganisation med allt vad det innebär tror jag skulle vara håll i huvudet.

Alm menar att det inte är helt lätt att förutspå framtiden för branschen, men att lönsamheten förmodligen inte kommer bli mycket bättre med tiden. Det finns redan idag svårigheter att fylla alla stationer, och det kommer troligtvis även bli högre konkurrens gällande tunga fordon. Han berättar att de mindre aktörerna vanligtvis inte har några stora stationer utan snarare endast en hall, vilket kan vara en fördel men även begränsar dem till besiktning av endast lätta fordon.

Vidare berättar Holmlund att Transportstyrelsen undviker att spekulera för mycket kring den framtida prisutvecklingen på marknaden, eftersom ett offentligt uttalande skulle kunna leda till en självuppfyllande profetia som påverkar aktörernas prissättning. Samtliga respondenter menar att det genomsnittliga priset på en kontrollbesiktning inte kommer att sänkas som resultat av ökad konkurrens. Holmlund tror att marknaden kommer nå toppen av S-kurvan och stabiliseras vid ett jämviktsläge inom 5-10 år, både gällande etablering av stationer och pris. Fornander tillägger att det troligtvis kommer finnas möjlighet till mer varierade priser på marknaden. Falk menar att deras affärskoncept med små stationer tillsammans med ett fåtal anställda, kommer vara mer lönsamma än stationer med stora lokaler. Han berättar:

Jag tror att alla nya stationer som har öppnats nu både av oss och av konkurrenter är väldigt lika det koncept som vi har kört ända från början, med mindre enheter med max tre stycken besiktninglinjer som ligger i attraktiva lägen. Den expansionen är jag övertygad om kommer fortsätta i åtminstone samma takt som det är nu.

Fornander är inne på samma linje och menar att en av Opus utmaningar för framtiden kommer vara att bibehålla en hög marknadsandel med de stora lokaler som företaget köpte från Bilprovningen. Han menar att det är viktigt hur man placerar nya stationer så att man inte konkurrerar mot sig själv. Pålsson säger att det gäller att det är viktigt att identifiera

geografiska "whitespots" där det inte redan finns stationer. Marknaden kommer dock snart komma till en punkt då alla "whitespots" är täckta, framförallt i södra Sverige.

Blennow förutspår att Bilprovningens starka varumärke kommer fortsätta ha ett stort inflytande inom branschen framöver. Deras varumärke är en stor konkurrensfördel, men även de måste lägga mycket fokus på trevligt kundbemötande och bevara hög kundnöjdhet. Falk berättar att en av de största utmaningarna som nyetablerad aktör på marknaden är att få bilägare att bryta gamla mönster och åka till en ny besiktningstation:

Fortfarande är en av våra största utmaningar, ännu fyra och ett halvt år efter att vi klev in på marknaden, att få kunderna att komma till oss första gången, att få folk att ta klivet över. Utmanare på marknaden har väl totalt sett kring 15 procent [av kunderna], vilket betyder att 85 procent utav kunderna fortfarande bara har varit hos Bilprovningen, Besikta eller Opus. Eftersom vi ser att vi har hög andel återkommande kunder, vilket jag gissar är detsamma för DEKRA och ClearCar, gör att utmaningen för oss skulle vara samma för DEKRA och ClearCar. Utmaningen är att få kunderna att komma till oss för första gången, förstå att det finns ett alternativ.

Pålsson menar dock att associationen mellan Bilprovningens varumärke och tjänsten fordonsbesiktning har börjat suddas ut lite under den senaste tiden i takt med att kunderna blir mer medvetna om avregleringen.

När det gäller yttre faktorer som påverkar hela marknads förutsättningar berättar Holmlund att det svenska regelverket baseras på ett minimumdirektiv från EU som innefattar riktlinjer för bland annat besiktningens frekvens. Under 2017/2018 kan detta direktiv komma att förändras. Om staten exempelvis väljer att förhålla sig annorlunda till EUs minimumdirektiv kan marknads förutsättningar komma att förändras och företagen kan påverkas enormt.

5. Analys

I detta kapitel redogörs analys av det empiriska material som presenterats. Inledningsvis analyseras industrikaraktäristiken utifrån Five Forces och marknadskonsolideringen i dagsläget. Vidare analyseras hur industrikaraktäristiken påverkar företagens konkurrensstrategier och stuck-in-the-middle problematiken. Slutligen behandlas marknadens framtida utveckling utifrån konsolideringskurvans kommande faser samt hur Five Forces kan komma att förändras med marknadskonsolideringen.

5.1 Industrikaraktäristik

Teorin om livscykeln för en avreglerad industri poängterar att en bransch genomgår konsolideringskurvan snabbare ju mer den förknippas med höga fasta kostnader. Eftersom uppstartskostnaderna för nyöppnade besiktningstationer inom industrin innefattar höga fasta kostnader, tyder det på att konsolideringsprocessen kommer ske i snabbare takt än genomsnittet på 25 år.

Fordonsbesiktningmarknaden var tidigare en mogen monopolmarknad, som genom avregleringen år 2010 övergick till en industri i första fasen av konsolideringskurvan. Eftersom Bilprovningens antal stationer och kapacitet redan innan avregleringen var anpassat för att deras utbud skulle matcha marknadens efterfråga, skapades svårigheter för nya aktörer att inträda och konkurrera på marknaden. Till skillnad från teorin, som beskriver den första konsolideringsfasen efter en avreglering som en minskning av marknadskoncentrationen till under 30 procent, är idag den kombinerade marknadsandelen 85 procent för de tre största aktörerna. Den avvikande karaktäristiken för industrin har därmed resulterat i en horisontell förskjutning uppåt av konsolideringskurvan. Marknadens utveckling förväntas dock fortfarande följa den S-form som teorin beskriver vilket leder mot en slutlig konsolidering.

Marknadskoncentrationen kommer troligtvis fortsätta minska under de kommande åren i takt med aggressiv expansion, framförallt från de medelstora aktörerna. Ett ökande antal stationer fungerar därmed som en indirekt och effektiv inträdesbarriär. Detta påverkar potentiella aktörers förväntningar om konkurrensen och avskräcker dem från ett eventuellt inträde. Efter avregleringen har det knappt avvecklats några besiktningstationer, vilket tyder på att företagen eftersträvar storskalighet för att fånga så stor del av marknaden som möjligt. I linje med konsolideringskurvan bör företagen lägga fokus på intäkter snarare än vinst.

Porters branschanalys avgör om det finns vinstpotential i en industri. Den enskilda aktören försöker finna en position där man på bästa sätt kan använda sig av eller försvara sig mot de fem krafterna. Den svenska marknaden för fordonsbesiktning präglas av hårda regelverk som bygger på EU:s minimumdirektiv. Dessa utgör en stark inträdesbarriär vilket gör att incitamenten för att inträda marknaden är ganska låga. Ackrediterings- och certifieringskraven kräver en stor mängd kapital vid etablering. Gällande ackrediteringskraven är det lättare att etablera en station inom ett län om aktören redan har en där sedan tidigare. Detta gör det enklare att expandera om man köpt upp befintliga stationer än om man successivt ska expandera sitt stationsnät. För de nyetablerade aktörerna som inte var en del av utförsäljningen av Bilprovningens tidigare stationer är ackrediteringskravet därmed ett etableringshinder. Det kan tänkas att de tre marknadsledande aktörerna hade ett försprång med större kapacitetsutrymme och större stationer. Därtill kan den långsamma prisutvecklingen ha en avgörande roll kring eventuell etablering då det minskar potentiell vinst i industrin. Med en oelastisk efterfråga är även lönsamheten på marknaden begränsad, vilket innebär att en ökning i antal besiktningstationer i längden kan komma att leda till minskad lönsamhet för varje enskild besiktningstation. Kundernas relativt låga medvetenhet om avregleringen och Bilprovningens starka varumärke utgör tillsammans

inträdesbarriärer. Detta kommer troligtvis förbättras med tiden och redan idag kan man se att kunderna har ökad kännedom om avregleringen och inte direkt associerar fordonsbesiktning med Bilprovningen. En anledning till att företag väljer att inträda marknaden kan vara att den inte påverkas av konjunktursvängningar och att kunders priskänslighet överlag anses låg. Dock trodde majoriteten av respondenterna att marknaden kommer mättas av och att det inte kommer inträda fler aktörer. Det kan delvis förklaras av att samtliga aktörer på marknaden anser att de har en hög kundlojalitet och att respondenterna ser detta som en betydande inträdesbarriär.

Teoretiskt bör fler aktörer med liknande tjänster på marknaden leda till att kunderna är mer selektiva. Kundernas förhandlingsstyrka ökade i och med avregleringen då många har större valmöjlighet idag. Även om tjänsten är homogen, vilket i teorin leder till ökad förhandlingsstyrka, är den fortfarande relativt låg. Detta beror på att kunderna till skillnad från andra branscher inte kan tvinga ner priserna genom att efterfråga vertikal differentiering. Dessutom utgör besiktningens kostnaden en liten del av den totala kostnaden för fordonsägande, vilket resulterar i låg priskänslighet hos kunderna. Utöver detta är tjänsten lagstadgad, och kunderna kan därmed inte förhandla kring själva tjänsten eftersom den är obligatorisk och det finns inte något substitut. Porter (1979) menar även att leverantörers förhandlingsstyrka likt kundernas utgör en extern faktor som går att påverka, medan Murray anser att leverantörer i sig består av en egen bransch och därmed inte går att påverka (Murray, 1988). Leverantörernas förhandlingsstyrka i denna bransch är relativt låg då aktörerna köper in kontrollutrustning som har en lång teknisk livslängd. Eftersom utrustningen byts väldigt sällan sker förhandlingar med leverantörer i princip endast vid etablering av nya stationer, vilket bidrar till en låg förhandlingsstyrka för leverantörerna.

Konkurrensen skiljer sig åt inom landet och exempelvis är Besikta starkast i södra Sverige, medan ClearCar, Carspect och Opus främst konkurrerar i mellersta Sverige. Den tidigare monopolisten är rikstäckande men starkast i norra Sverige. Enligt Transportstyrelsen (2014a) har det bildats lokala monopol i Norrland eftersom Bilprovningen har ett vältäckande stationsnät där. Då det är relativt glesbefolkat i Norrland finns det inte en tillräckligt stor kundbas som kan motivera nya aktörer att etablera sig. Småstäder generellt sett kan riskera att utsättas för lokala monopol då samtliga stationer inom en kommun tilldelades ett kluster och därmed samma aktör. Detta resulterar i att konkurrens endast uppstår om nyetablerade aktörer väljer att öppna nya stationer i området. Bilprovningen försökte troligtvis stadga sin position strax före avregleringen då de hade en aggressiv expansionstakt året innan. Detta skapade ytterligare utmaningar för nyetablerade aktörer att hitta gynnsamma geografiska lägen. Många aktörer började etablera sig på mindre orter för att nå de kunder som tidigare hade långa avstånd till närmaste besiktningstation. Konkurrensen verkar dock vara mest intensiv i storstäder där kundsegmentet är som störst. I takt med att aktörerna fortsätter öppna upp fler stationer kommer den interna rivaliteten på marknaden fortsätta öka.

Utöver Murrays kritik om externa faktorer menar även Frankelius (2001) att branschen kan påverkas på andra sätt än genom de fem krafterna. Då ackrediterings- och certifieringskravet reglerar besiktningprocessen är detta en faktor som påverkar företaget direkt. I och med detta instämmer vi med både Murray och Frankelius kritik om att externa faktorer påverkar marknadsförutsättningar, och att aktörerna inte kan influera faktorerna då dessa kan vara förutbestämda.

5.2 Konkurrensstrategier

På grund av marknadens tuffa omständigheter begränsas aktörernas möjligheter i deras val av strategier. Den regelstyrda besiktningens verksamheten ger företagen lite utrymme att konkurrera utifrån differentiering då tjänstens utförande i hög grad är homogen. Vertikal differentiering är inte möjlig eftersom det skulle innebära skillnader i besiktningens kvalitet vilket kan hota trafiksäkerheten. Samtliga företag försöker därför erbjuda kompletterande tilläggstjänster utöver kärnverksamheten för att kunna differentiera sig. Då respondenterna anser att geografiskt läge, möjlighet till drop-in, kundbemötande och tillgänglighet är de viktigaste faktorerna, resulterar det i att alla aktörer differentierar sig horisontellt genom att ha liknande erbjudanden. Aktörerna försöker därmed skapa mervärde för kunderna som förhoppningsvis kan leda till återkommande kunder och högre kundlojalitet. Detta är dock svårt då det går minst ett år mellan varje besiktning. Eftersom imitationsbarriärerna är låga blir det därför även svårt att få tjänsten att uppfattas som unik för kunden, vilket är oförenligt med en differentieringsstrategi. Exempelvis är drop-in och flexibla öppettider faktorer som tidigare användes av nya aktörer för att differentiera sig. Dock började övriga aktörer imitera dessa och har idag snarare blivit en standard på marknaden. Detta är något som kunder numera förväntar sig att alla aktörer erbjuder.

Enligt Porter är även differentiering inkompatibel i vissa industrier när priserna är jämförbara mellan konkurrenterna, vilket är fallet på besiktningensmarknaden. Begränsningar till differentiering leder till att företagen istället bör välja att konkurrera genom fokusering eller kostnadsledarskap (Porter, 1980). Murray menar att differentiering endast är tillämpbar om kunderna värdesätter andra attribut än pris, och dessutom måste tjänstens utförande skilja sig åt mellan aktörerna. Det är viktigt att ta hänsyn till industrins mognadsgrad då differentiering är kompatibel med att aktören skapar mervärde gentemot kunden, vilket kan

ske genom innovationsnivå och värdet av varumärket. Han menar att när industrin är mogen kan kvalitet vara ett bra attribut att konkurrera utifrån då kunderna kan ställa högre krav. Detta är återigen svårt att åstadkomma för fordonsbesiktningensmarknaden då det skulle motsvara en vertikal differentiering vilket inte är möjligt (Murray, 1988).

Enligt Murray (1988) kan inte fokuseringsstrategi användas om kunderna föredrar samma produkt eller tjänst, vilket delvis stämmer inom denna marknad då kunderna måste välja samma kärntjänst. Däremot inriktar sig exempelvis Fordonsprovarna på tunga fordon som utgör 95 procent av deras verksamhet, vilket delvis faller under kategorin fokusering. Det här kan tänkas utgöra en fördel för dem då konkurrensen om tunga fordon är mindre. Wright (1987) menar att fokusering inte kan användas av alla företag utan företaget måste vara av det mindre slaget samt att det ska råda marknadsbegränsningar, vilket är fördelaktigt för Fordonsprovarnas inriktning. Dock har de endast en station vilket kan komma att försvaga deras position i takt med expansion av konkurrenternas stationer.

Pris är en betydande faktor, men däremot inte den avgörande för kunderna menar respondenterna. Skillnaden i pris mellan aktörerna är i dagsläget inte särskilt stor och enligt respondenterna är samtliga aktörer inte intresserade av att driva priskonkurrens. Karlsson berättar att två faktorer som däremot kan tänkas driva upp priset på marknaden är minskad effektivitetsgrad samt begränsningen av antal kontrollbesiktningar som ska fördelas på allt fler stationer. Det här tillsammans med avsaknad av priskonkurrens överensstämmer dock inte med Regelutredningens (SOU2005:4) prognos om sjunkande priser och ökad produktivitet vid konkurrensutsättning av monopolmarknader. Vid avregleringen år 2010 fanns det 190 stationer på den svenska marknaden för fordonsbesiktning. Detta motsvarar att varje enskild station vid avregleringen i genomsnitt utförde 82 besiktningar dagligen. I

december 2014 har antalet stationer nästan fördubblats och ökat till 368 med ett genomsnitt av 42 besiktningar per station och dag⁹, vilket därmed motsvarar en halvering av sysselsättningsgraden. Antalet stationer på den svenska marknaden har ökat kraftigt under de senaste åren och empirin tyder på att det kommer fortsätta öka i samma eller högre takt nästkommande år. Eftersom fordonsbesiktning är en regelstyrd industri med en oelastisk efterfråga, kommer ökningen i antal stationer resultera i en linjär minskning av sysselsättningsgraden hos besiktningstationerna. Detta stärker Karlssons uttalande om minskad effektivitetsgrad samt begränsat antal kontrollbesiktningar.

Eftersom industrin inte karaktäriseras av en hög innovationsgrad i dagsläget behöver aktörerna troligtvis inte göra kostsamma återinvesteringar i modern utrustning, vilket är nödvändigt för att kunna lyckas med kostnadsledarskap. Trots homogena tjänster och frånvaro av marknadstillväxt har ingen priskonkurrens uppstått på marknaden. Detta tyder på att aktörerna teoretiskt sett inte lyckats tillämpa en effektiv strategi utifrån kostnadsledarskap. Med detta menar vi inte att aktörerna inte strävar efter att minimera sina kostnader, utan snarare att empirin indikerar att ingen aktör är betydligt mer kostnadseffektiv än någon annan. Det här kan delvis bero på att Bilprovningens prissättning innan avregleringen låg i linje med marginalkostnaden vilket medförde att eventuell prispress efter avreglering var svårt.

Enligt Murray (1988) är kundernas priskänslighet nödvändig men inte avgörande för kostnadsledarskap. Eftersom kunderna inte anses vara priskänsliga matchar istället aktörerna varandras prisökningar och är således ömsesidigt beroende av varandra. Bilprovningen uppfattas som prissättare på marknaden, vilket innebär att ifall Bilprovningen höjer priset

⁹ Beräknad utifrån 95 procent av sex miljoner fordonsbesiktningar år 2010 & 2014, 365 dagar.

följer de andra efter. Även om kundernas medvetenhet om avregleringen har ökat, förknippar många fortfarande Bilprovningen med fordonsbesiktning och utgår därmed ifrån Bilprovningens priser.

5.2.1 Stuck-in-the-middle

Enligt Porter (1980) är ofta stuck-in-the-middle situationen ett resultat av osäkerhet hos företaget gällande hur de ska konkurrera. Detta kan vara en konsekvens av den hårt reglerade marknaden och den homogena tjänst som erbjuds tillsammans med den oelastiska efterfrågan. Porter betonar därför vikten av att identifiera sitt företags styrkor och svagheter för att kunna tillämpa en strategi som inte är replikerbar. Aktörerna på denna marknad verkar ha svårt att hitta en lönsam strategi som inte är imiterbar då marknadsförutsättningarna kan minska möjligheten för företag att utnyttja sina styrkor.

Med utgångspunkt i Porters teori om stuck-in-the-middle, befinner sig teoretiskt sett samtliga aktörer i denna situation. Denna teori har emellertid kritiserats då många företag som implementerar två strategier samtidigt, har lyckats skapa en gynnsam hybridstrategi med låga kostnader och differentiering (Wright et al., 1991). En lönsam hybrid strategi kan dock vara svår att uppnå inom denna industri då marknaden präglas av en lagstadgad homogen kärntjänst. Vi anser överlag att Porters tre strategier är svåra att tillämpa i denna hårt reglerade industri. Aktörernas strategier utgår idag troligtvis mer från marknadsförutsättningar och konkurrenternas agerande snarare än från en teoretiskt renodlad konkurrensstrategi.

5.3 Marknadens framtida utveckling

Det finns redan nu indikationer på att marknaden börjar röra sig mot den andra konsolideringsfasen. I den andra fasen förväntas marknadskoncentrationen återigen öka genom att aktörer exempelvis köper upp konkurrenter eller formar strategiska allianser. Eftersom god lönsamhet kan komma att bli svårt med många aktörer på marknaden, handlar det om vilka aktörer som har resurserna och uthålligheten att fortsätta expandera. Företag med internationella moderbolag, som exempelvis Carspect, befinner sig troligtvis i denna fas på sin hemmamarknad i Finland då deras inträde på den svenska marknaden har varit en del av deras strategi för att expandera sin globala räckvidd. I takt med att antalet nya stationer minskar, kommer den höga interna konkurrensen att trappas av. Antal stationer på marknaden kommer troligtvis att nå ett tak, vilket minimerar hot från potentiella etablerare att inträda marknaden. Även leverantörernas förhandlingsstyrka kommer minska ytterligare framöver när etableringen av nya stationer avtar eftersom efterfrågan på ny kontrollutrustning minskar.

Samtliga respondenter är överens om att antalet aktörer på marknaden troligtvis kommer att minska och att en del stationer kan komma att stängas ner i framtiden som resultat av ökad intern rivalitet på marknaden. Detta går i linje med teorin om konsolideringskurvan som menar att förvärv och strategiska allianser kommer att bildas under den tredje konsolideringsfasen, och att företagen måste fokusera på vinst och överge mindre lönsamma delar av verksamheten. Eftersom aktörerna idag endast öppnar upp små stationer som har visat sig vara mer lönsamma, är det framförallt de stora stationerna som fanns innan avregleringen som kan tvingas stängas ner. Det tidigare försprång som marknadsledande aktörer hade med större kapacitetsutrymme och stora stationer kan snarare komma att bli en belastning i denna fas. I takt med att mindre lönsamma stationer stängs ner, minskar därför även kundernas förhandlingsstyrka då deras valmöjlighet minskar.

När industrin slutligen når den sista konsolideringsfasen kommer det endast finnas några få dominerande aktörer kvar. Den interna rivaliteten inom branschen kommer troligtvis att minska eftersom aktörer på en oligopolmarknad har större incitament att samarbeta (Besanko et al., 2013). De dominerande aktörerna kan dock riskera att bli alltför bekväma och innovativt hämmade, vilket troligtvis kommer leda till att hotet från potentiella etablerare ökar återigen. Ifall nya potentiella konkurrenter på förhand kan förutspå motreaktionen från befintliga aktörer, kommer de lättare kunna skydda sig mot strategiska inträdesbarriärer.

6. Slutsats och diskussion

I det sista kapitlet presenteras slutsats där frågeställningen besvaras utifrån tidigare analys.

De största utmaningarna för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar på marknaden diskuteras. Avslutningsvis förs en diskussion om studiens brister, generaliserbarhet samt förslag på framtida forskning.

6.1 Slutsats

Den oelastiska efterfrågan är en sällsynt karaktäristik som skiljer industrin för fordonsbesiktning från många andra industrier. Detta är en stor bidragande orsak till att marknadskoncentrationen fortfarande är hög trots avregleringen och att det idag endast finns ett fåtal aktörer på marknaden. Stora investeringskostnader samt den långa tiden för ackreditering och certifiering av besiktningstekniker har skapat höga inträdesbarriärer och etableringshinder för nya aktörer att inträda marknaden och expandera sitt stationsnät. Oberoendekravet och ackreditering har varit nödvändiga för att bibehålla en hög kvalitet och minimera den vertikala differentieringen mellan aktörer. Om det inte hade funnits krav på att vara oberoende skulle det kunna påverka kvaliteten på besiktningsskontrollerna. Incitament skapas då för aktörerna att medvetet underkänna fler fordon för att generera intäkter genom exempelvis fordonsreparationer. Om inte krav på likvärd besiktning hade funnits riskerar aktörerna att istället försöka locka kunder genom att godkänna fordon vid tveksamma fall. Dock orsakar kraven utmaningar för aktörerna att skapa konkurrensfördelar, vilket påverkar motiven för att inträda marknaden eftersom förväntningar om lönsamhet minskar. I takt med att fler stationer etableras, minskar incitamenten till inträde ytterligare då gynnsamma geografiska lägen successivt försvinner. Dessutom bidrar fler stationer till att de befintliga aktörerna får det allt svårare att uppnå lönsamhet på grund av intensifierad konkurrens. Att den tidigare monopolisten efter avregleringen kan fortsätta konkurrera under samma

företagsnamn, gör att det starka varumärket skapar en stor utmaning för nyetablerade aktörer att utöka sin kundbas.

Eftersom marknaden är hårt reglerad och består av en homogen kärntjänst skapas även utmaningar till vertikal differentiering på företagsnivå. Trots att möjlighet till horisontell differentiering finns genom exempelvis geografiskt läge, kundbemötande och tillgänglighet, är imitationsbarriärerna låga. Det här gör att samtliga aktörer mer eller mindre använder liknande strategier för differentiering. Fokuseringsstrategi är svår att tillämpa inom denna bransch då tjänsten är lagstadgad och kunders preferenser inte skiljer sig avsevärt. Priskonkurrens har inte uppstått på grund av flera faktorer, dels på grund av att priselasticiteten är låg och effektivitetsgraden har minskat, men även på grund av stora uppstartskostnader. Den låga prisnivån innan avregleringen ansågs endast vara hållbar vid full sysselsättning, vilket resulterar i svårigheter för aktörerna att tillämpa renodlad kostnadsledarskap idag då prisnivån fortfarande anses vara låg. Därför menar samtliga respondenter att de strävar efter att höja prisnivån på marknaden. En ökning av prisnivån skulle eventuellt kunna möjliggöra bättre förutsättningar för kostnadsledarskap i framtiden, då marginalerna troligtvis ökar och skapar större spelutrymme för aktörerna.

Det finns utmaningar för aktörerna att tillämpa en av de tre strategier fullt ut vilket gör att samtliga aktörer enligt teorin befinner sig i en stuck-in-the-middle situation. Rent teoretiskt är det möjligt att uppnå en hybrid strategi på marknaden. Dock har samtliga aktörer samma begränsade alternativ till differentiering och troligtvis även små kostnadsskillnader, vilket leder till att ingen aktör kan uppnå en betydligt mer gynnsam hybridstrategi än någon annan. Empirin tyder på att aktörerna snarare måste anpassa sig efter marknaden förutsättningar istället för att tillämpa en renodlad konkurrensstrategi. Aktörerna fokuserar idag främst på att

växa vilket överensstämmer med teorin om konsolideringskurvan. Teorin menar att aktörer som befinner sig i första fasen måste fokusera på expansion för att överleva de kommande faserna av marknadskonsolidering. När konsolideringskurvan avtar kommer antalet aktörer på marknaden minska, dessa bör då fokusera mer på vinst för att överleva.

Idag, fyra år efter avregleringen, råder det fortfarande skilda åsikter om avregleringen kommer kunna leda till att departementsskrivelsens mål uppnås långsiktigt. Däremot finns det många som är överens om att det är långt kvar till en väl fungerande marknad, vilket är en förutsättning för att dessa mål ska kunna uppfyllas (Transportstyrelsen, 2014b). I och med att aktörerna väljer att expandera sitt stationsnät, kommer antalet gynnsamma geografiska lägen minska. Företagen har börjat etablera stationer bredvid varandra, vilket troligtvis kommer fortsätta så länge industrin befinner sig i första fasen. Eftersom det är viktigt att ta marknadsandelar i denna fas, tror vi att det sker framförallt i syfte att neutralisera andra aktörers konkurrensfördelar. Mycket tyder på att endast få aktörer kommer överleva den hårda konkurrensen. Aktörerna som återstår i slutändan kan då bilda en stark oligopolmarknad och lägga mer fokus på ökad lönsamhet när konkurrensen minskat.

6.2 Diskussion

Vi har valt att undersöka den svenska marknaden för fordonsbesiktning då den karaktäriseras av intressanta egenskaper utifrån en strategisk synvinkel. Eftersom avreglering är ett tämligen outforskat område finns det få tidigare studier och därför är det intressant utifrån ett teoretiskt perspektiv då delar av det förväntade resultatet av avregleringen har uteblivit. Teoretiskt sett ska en konkurrensutsatt marknad bland annat leda till bättre priser för kunder, men i denna industri har det snarare resulterat i motsatt effekt.

Syftet med denna studie är att studera utmaningarna för nyetablerade aktörer att skapa konkurrensfördelar på en tidigare monopolistisk marknad. Med tanke på att industrin karaktäriseras av en homogen kärntjänst, oelastisk efterfråga och som dessutom utsatts för en delutförsäljning, skiljer sig denna industri från andra avreglerade marknader. Detta gör att generaliserbarheten är relativt låg då få industrier har dessa karaktäristiska egenskaper. Däremot kan denna studie bidra till ökad förståelse kring teoriernas begränsade tillämpbarhet på avreglerade marknader som befinner sig i en tidig fas. I Porters branschanalys utgör substitut en av de fem krafterna som påverkar den interna rivaliteten inom en industri. I denna studie har vi funnit att kraften substitut inte är tillämpbar för reglerstyrda industrier där kunder har en obligatorisk skyldighet. Varken Porters branschanalys eller konsolideringskurvan tar hänsyn till statens inverkan på konkurrenssituationen på marknaden. Även om Porter menar att politik kan påverka inträdesbarriärerna inom en industri, definierar han inte statlig reglering som en faktor med en direkt påverkan på den interna konkurrensen. Detta är något som Porter däremot redogör i sin teori *Diamond Model* (1990), där han definierar statlig reglering som en exogen parameter för konkurrens på global nivå. Dock syftar diamantmodellen till att endast appliceras på klusternivå. Vi menar att det även är viktigt vid analys på industrinivå att ta hänsyn till statliga regleringar då det kan ha ett enormt inflytande över marknadens förutsättningar. Internationella direktiv samt statliga beslut om exempelvis en delutförsäljning och stand-still regler kan ha en direkt och signifikant effekt på marknadskoncentrationen. Detta är något som inte heller teorin om konsolideringskurvan tar hänsyn till. Konsolideringskurvan ämnar till att förklara hur alla avreglerade marknader går igenom de fyra faserna enligt en S-formad kurva. Den förväntade marknadskoncentrationen för varje fas är framtagen utifrån en sammanställning av händelser från tidigare avreglerade marknader. Eftersom industrin för fordonsbesiktning skiljer sig markant från andra industrier, har vi funnit att förändringen i marknadskoncentrationen kommer avvika från den som teorin

beskriver. Vid analys av denna industri har delutförsäljning resulterat i en stor skiftning i marknadskoncentrationen. Teorin om konsolideringskurvan förutsätter att marknadskoncentrationen förändras på grund av förändringar i konkurrensen, vilket påverkas av de olika krafternas styrka inom en industri. Vi har däremot funnit att statlig reglering har en avgörande inverkan och riskerar att skifta hela marknadskoncentrationen och konsolideringskurvans form. Trots denna avvikelse fungerar konsolideringskurvan som en god indikation på vart marknadsutvecklingen är på väg. Förutsatt att inga yttre faktorer rubbar marknadssituationen, kommer denna industri likväl andra industrier att genomgå de fyra konsolideringsfaserna enligt en S-formad kurva.

Eftersom marknaden befinner sig i en tidig fas av avreglering anser vi att en analys av företagens ekonomiska nyckeltal kan ge en missvisande bild. I denna fas är det viktigt att företagen fokuserar på att ta marknadsandelar snarare än vinst, vilket är anledningen till att vår analys utgår från fördelningen av marknadsandelar. Ett alternativ hade varit att göra en kvantitativ studie och studera konkurrensfördelar utifrån hur kostnadseffektiva aktörerna är. Dock skulle en kvantitativ studie vara mindre lämplig för att kunna besvara studiens forskningsfråga då det finns svårigheter att parametrisera och mäta utmaningarna för nyetablerade aktörer.

För vidare studier är det relevant att undersöka om fördelningen mellan privat- och företagskunder skulle kunna leda till en gynnsam fokuseringsstrategi mot företagskunder. Information om fördelningen mellan privat- och företagskunder i Sverige har tyvärr inte varit tillgänglig för denna studie. Vid tillgång till ett register över antal registrerade företagsfordon och ett större urval av respondenter hade detta kunnat vara möjligt. Förslag till framtida forskning är även att göra en komparativ studie inom fordonsbesiktningensmarknaden mellan

de Skandinaviska länderna. Detta kan vara intressant då länderna skiljer sig åt gällande utbildning, oberoendekrav, ackreditering men även besiktningsfrekvens. Det kan även vara relevant att undersöka om en delutförsäljning på en avreglerad monopolmarknad faktiskt ökar förutsättningarna för konkurrensutvecklingen eller riskerar att få omvänd effekt. Det finns andra avreglerade marknader som har genomgått en delutförsäljning i syfte att intensifiera konkurrensen, och en komparativ studie mellan utfallen kan bidra med mer kunskap om hur det påverkar marknadsförutsättningar. Därtill är det även intressant att på industrinivå undersöka välfärdseffekterna av reformen utifrån ett samhällsperspektiv. Detta anser vi dock falla utanför ramarna för området *Strategic Management*.

7. Referenser

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Malmö: Liber

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013.

Economics of strategy (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Bilprovningen. (2013a). *Årsredovisning 2012*. Hämtad 2014-11-18, från

http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21299/1386601579919/Bilprovningens_arsredovisning_2012.pdf

Bilprovningen. (2013b). *Extra bolagsstämma 2013*. Hämtad 2014-11-27, från

http://www.bilprovningen.se/download/18.7a02f89d141da10ced21062/1386601580629/20130226_Protokoll_med_bilagor_Extra_Bolagsst%C3%A4mma_ASB.pdf

Bilprovningen. (2014a). *Bilprovningens historia*. Hämtad 2014-11-17, från

<http://www.bilprovningen.se/Om-Bilprovningen/Var-verksamhet/Historik.html>

Bilprovningen. (2014b). *Delårsrapport januari-september 2014*. Hämtad 2014-11-17,

från http://www.bilprovningen.se/download/18.262ec4af1493719c84ce1/1414676919007/Bilprovningens+del%C3%A5rsrapport_januari_september_2014.pdf

Bilprovningen. (2014c). *Årsredovisning 2014*. Hämtad 2014-11-18, från

<http://www.bilprovningen.se/download/18.10811dba142b782f43e606/1396277979659/Bilprovningen+%C3%A5rsredovisning+2013.pdf>

Bonari, J.P. (2004). Global and Political Strategies in Deregulated Industries:

The Asymmetric Behaviors of Former Monopolies. *Strategic Management Journal*.

25 (2), 101-120.

Brandenburger, A.M & Nalebuff, B. (1996). *Cooptition*. New York: Publishing

Group, Inc.

Bryman, A & Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (Upplaga 2:1). Polen: Liber ekonomi.

Carspect. (u.å.). 2010. *Carspect AB - Nyheter*, Hämtad 2014-11-30, från <https://www.carspect.se/nyheter/Sidor/Nyheterifr%C3%A5n2010.aspx>

Ds 2009:3. *Fordonsbesiktning*. Stockholm: Edita Sverige AB.

Deans G.K., Kroeger F., Zeisel S., (2002a). The Consolidation Curve. *Harvard Business Review*, The December 2002 issue.

Deans G.K., Kroeger F., Zeisel S., (2002b). *Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting From Industry Consolidation* (1st Ed.). McGraw-Hill

Eisenhardt, K., M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14(4), 532-550

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.

Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi.

Gleisner, A.S., (2014). Avreglering. *Nationalencyklopedin*, Hämtad 2014-12-06, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/avreglering>

Grant, Robert M. (2007). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (6th ed.). Wiley-Blackwell

Hamel, G. (1997). Killer strategies that make shareholders rich, the top companies thrive. *Fortune Magazine*, 135(12), 70-79.

Herriott, R.E. & Firestone, W.A. (1983): Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.

Holmlund, P. (2012). *Marknadsandelar per besiktningsföretag 2011* (Väg- och järnvägsavdelningens statistik). Hämtad 2014-11-27, från <https://www.transportstyrelsen.se/Global/Vag/Fordon/Besiktning/Statistik/Marknadsandelar%20per%20besiktningsf%C3%B6retag%202011.pdf>

Holmlund, P. (2013). *Marknadsandelar per besiktningsföretag 2012* (Väg- och järnvägsavdelningens statistik). Hämtad 2014-11-30, från <https://www.transportstyrelsen.se/Global/Vag/Fordon/Besiktning/Statistik/Marknadsandelar%20per%20besiktningsf%C3%B6retag%202012.pdf>

Holmlund, P. (2014). *Marknadsandelar per besiktningsföretag – januari t.o.m. oktober 2014*, Hämtad 2014-12-02, från <https://www.transportstyrelsen.se/Global/Vag/Fordon/Besiktning/Statistik/Marknadsandelar%20per%20besiktningsf%C3%B6retag%20%20Januari%20t.o.m.%20Oktober%202014.pdf>

Jarefors, H. (2013). *Fordonsbesiktningsmarknaden 2012*. Hämtad 2014-11-22, från <http://www.transportstyrelsen.se/Global/Vag/Fordon/Besiktning/Rapport%20om%20fordonsbesiktningsmarknaden%202012.pdf>

Lundahl, U., Skärvad, P.H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. (Upplaga 3) Lund: Studentlitteratur

Murray, A. I. (1988). A Contingency View of Porter's Generic Strategies, *The Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.

Notisum. (u.å.) *Fordonslagen 2002:574*. Hämtad 2014-11-23, från <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20020574.htm>

Pera, A (1989). Deregulation and privatisation in an economy-wide context. *OECD Economic Studies*, 12(Spring), 159-204.

- Pettersson, L. (2012). Höjt pris när riskkapitalbolag tar över bilbesiktningen. *Norrländska Socialdemokraten, NDS*. Hämtat: 2014-12-03, från <http://www.nsd.se/opinion/hojt-pris-nar-riskkapitalbolag-tar-over-bilbesiktningen-6815878.aspx>
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, March.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive advantage*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M.E. (2004). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: Free Press
- Regeringen. (2010). *Staten förbereder delförsäljning av Aktiebolaget Svensk Bilprovning*. Hämtat 2014-12-02, från <http://www.regeringen.se/sb/d/15055/a/173419>
- SOU 2005:4. *Liberalisering, Regler och Marknader*. Stockholm 2005
- Stonehouse, G. & Snowdon, B. (2007). Competitive Advantage Revisited Michael Porter on Strategy and Competitiveness. *Journal of Management Inquiry*. 16(3), 256-273
- Swedac. (2013). *Fordonsbesiktning*. Hämtad 2014-11-17, från <http://www.swedac.se/sv/Omraden/Fordon/Fordonsbesiktning/#Anchor3>
- Swedac. (u.å.a). *Det handlar om förtroende*. Hämtad 2014-11-19, från <http://www.swedac.se/sv/Det-handlar-om-fortroende/FAQ/?faq=535&faqgroup=312#312>

Swedac. (u.å.b). *Vad krävs för att starta ett besiktningsföretag*. Hämtad 2014-11-17, från <http://www.swedac.se/sv/Det-handlar-om-fortroende/FAQ/Ackrediteringsmarket/?faq=696&faqgroup=312>

Swedac. (u.å.c). *Sökning i Swedacs ackrediteringsregister*. Hämtad 2014-11-17, från <http://search.swedac.se/sv/ackrediteringar?s=besiktningstekniker>

Trafikutskottet 2009/10: TU8. *Fordonsbesiktning*. Stockholm den 3 december 2009.

Transportstyrelsen. (2009). *Omvärldsanalys 2009*. Hämtad 2014-12-04, från http://www.transportstyrelsen.se/Global/Nyhetsarkiv/Alla_trafikslag/Omvarldsanalys_2009.pdf

Transportstyrelsen. (2010). *Besiktningsmonopolet avskaffat*. Hämtad 2014-11-21, från <http://www.transportstyrelsen.se/sv/Nyhetsarkiv/Besiktningsmonopolet-avskaffat/>

Transportstyrelsen. (2012). *Global press*. Hämtad 2014-11-27, från <http://www.transportstyrelsen.se/Global/Press/Remissvar/TSV%202012-1843.pdf>

Transportstyrelsen (2014a). *Fordonsbesiktningsmarknaden 1 juli 2010 till och med 30 april 2014*. Hämtat 2014-11-22, från <http://www.transportstyrelsen.se/Global/Vag/Fordon/Besiktning/PM%20om%20Fordonbesiktningsmarknaden%201%20juli%202010%20till%20och%20med%2030%20april%202014.pdf>

Transportstyrelsen. (2014b). *Global press*. Hämtad 2014-12-12, från <http://www.transportstyrelsen.se/sv/Press/Pressmeddelanden/Fa-forandringar-pa-besiktningsmarknaden/>

Volati. (u.å.). *Våra bolag*. Hämtad 2014-11-29, från <http://www.volati.se/sv/vara-bolag/besikta-bilprovning.aspx>

White, R. E. (1986) Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation, *Strategic Management Journal*, 7, 217–231.

Wright, P. (1987) A Refinement of Porter's Strategies, *Strategic Management Journal*, 8(1), 93-101.

Wright, P., Kroll, P. Tu, H. and Helms, M. (1991). Generic Strategies and Business Performance: an Empirical Study of the Screw Machine Products Industry, *British Journal of Management*, 2(1), 57–65.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudie: design och genomförande*. Malmö: Liber

Zajac, E.J. & Shortell, S.M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction and performance implications. *Strategic Management Journal*, 10, 413-430.

Bilagor

Bilaga 1 - Indelning av Bilprovningens kluster

Bilagan innehåller ett utdrag från protokollet som fört vid Bilprovningens bolagsstämma 26 februari 2013. Den visar delar av stationsindelningen vid delutförsäljningen för klustren (Bilprovningen, 2013b).

7

Bilaga 1 till Bilaga B

STATIONER INDELADE I KLUSTER					
Stations ID	Namn	# Lätta banor	# Tunga banor	Kluster-tillhörighet	Kluster-namn
0112	Arvidsjaur	1	1	1	ASB
0113	Boden	2	1	2	Kluster 1
0114	Gällivare	1	1	1	ASB
0115	Haparanda	1	1	1	ASB
0116	Jokkmokk	0	1	1	ASB
0117	Kalix	1	1	2	Kluster 1
0119	Kiruna	1	1	2	Kluster 1
0120	Luleå	5	1	2	Kluster 1
0121	Pajala	1	0	1	ASB
0122	Piteå	2	1	2	Kluster 1
0123	Älvsbyn	1	1	1	ASB
0125	Övertorneå	1	1	1	ASB
0213	Hammarstrand	1	0	2	Kluster 1
0215	Järpen	0	1	2	Kluster 1
0216	Kramfors	2	0	1	ASB
0217	Lycksele	1	1	1	ASB
0218	Norsjö	0	1	2	Kluster 1
0220	Skellefteå	4	1	2	Kluster 1
0221	Soilefteå	2	1	2	Kluster 1
0222	Sorsele	0	1	1	ASB
0223	Storuman	1	0	1	ASB
0224	Strömsund	1	1	1	ASB
0225	Sundsvall	7	2	1	ASB
0226	Sveg	1	1	1	ASB
0227	Timrå	2	1	2	Kluster 1
0229	Umeå-Västerslätt	6	2	2	Kluster 1
0231	Ånge	1	1	1	ASB
0232	Ånäset	1	1	2	Kluster 1
0233	Åsele	1	0	1	ASB
0234	Örnsköldsvik	4	1	1	ASB
0235	Östersund	6	1	2	Kluster 1
0236	Härnösand- Saltvik	2	1	2	Kluster 1
0237	Vilhelmina-Ekorbacken	1	1	1	ASB
0238	Umeå-Ersboda	2	0	1	ASB
0239	Hoting	1	0	1	ASB
0311	Avesta	1	1	1	ASB
0312	Bollnäs	2	1	1	ASB
0313	Borlänge	3	1	2	Kluster 1
0314	Edsbyn	1	1	2	Kluster 1
0315	Falun	4	1	1	ASB
0317	Gävle-Södra Urfjäll	4	2	1	ASB
0319	Hudiksvall	2	1	2	Kluster 1
0320	Ljusdal	2	1	1	ASB
0321	Ludvika	2	1	2	Kluster 1
0322	Malung	1	1	2	Kluster 1
0323	Mora	3	1	1	ASB
0324	Rättvik	2	1	2	Kluster 1
0325	Sandviken	4	1	2	Kluster 1
0327	Söderhamn	2	1	2	Kluster 1

MF
Sub
K

Bilaga 2 - Intervjumall

Intervjumallen innehåller de generella frågor som har ställts till våra sju respondenter hos besiktningsföretagen och är uppdelade i sex teman. Företagsspecifika följdfrågor förekom, framförallt till den tidigare monopolisten. Även för Transportstyrelsen anpassades frågorna till den nuvarande och framtida marknadssituationen. Under intervjuerna ställdes frågorna så vi fick möjlighet att följa upp respondentens svar samtidigt som intervjun följde varje tema.

Om respondenten

1. Position och ansvarsområden på företaget?
2. Vad har du för erfarenheter från fordonsbesiktningsmarknaden innan avregleringen?
3. Antal år som anställd på företaget?

Företaget och verksamheten

4. Vad är företagets uttalade affärsidé och vision?
5. Långsiktiga mål?
6. Vad är företagets styrkor gentemot andra aktörer?
7. Hur många stationer har ni idag? Har ni planer på att utöka dessa?
8. Vad är viktigt att ta i beaktning när ni väljer geografisk plats för etablering av en ny besiktningsstation?
9. Bygger ni en ny station från grunden eller köper/hyr ni in lokal och kontrollutrustning?
10. Har ni stora valmöjligheter gällande leverantörer?
11. Vad har de anställda inom företaget för tidigare erfarenhet av fordonsbesiktning?
12. Hur ställde sig tidigare anställda till avregleringen?
13. Upplever ni några svårigheter att attrahera kvalificerad personal till er verksamhet?

Avreglering och inträde på marknaden

14. När etablerade ni er på marknaden?
 - a. *Om etableringen skedde före Bilprovningens delutförsäljning:*
Upplevde ni någon förändring i konkurrenssituationen på marknaden efter att delar av Bilprovningens stationsnät såldes?
15. Vilka var företagets motiv för etablering på marknaden?
16. Vad såg ni för möjligheter på den svenska fordonsbesiktningsmarknaden innan etableringen?
17. Vad finns det för kostnader förknippade med inträde på marknaden?
18. Hur upplever ni ackrediteringsprocessen och certifieringskraven?

19. Hur upplever ni att avregleringen har påverkat besiktningssprocessen?
20. Hur upplever ni att konkurrensen har påverkat kostnadseffektiviteten?
21. Hur upplever ni att Bilprovningen, som tidigare monopolist, har haft...
 - a. Inverkan på marknadens förutsättningar
 - b. Marknadens förändringar
 - c. Påverkan på andra aktörers strategier

Kunderna

22. Hur upplever ni medvetenheten hos kunderna om den statliga avregleringen?
23. Vad tror du påverkar kundernas preferenser?
 - Gällande val av besiktningss företag och besiktningssstation?
 - Har kunderna någon tydlig preferens eller baseras valet framförallt på tillgänglighet?
 - Hur starka är dessa preferenser?
24. Hur arbetar ni för att bevara en hög kundlojalitet? Har ni någon uppfattning om hur stor andel av era kunder som är återkommande kunder?
25. Hur arbetar ni för att nå ut till nya kunder?
26. Hur priskänsliga upplever ni att kunderna är?
27. Vad har ni för prissättning på era kontroller? Vilka faktorer baseras priset på?

Differentiering

28. Hur har ni valt att positionera er i förhållande till era konkurrenter på marknaden?
29. Vad erbjuder ni era kunder utöver själva utförandet av kontrollbesiktningen?
30. Vad ser ni för möjligheter för differentiering på marknaden?
31. Hur arbetar ni för att effektivisera er verksamhet?

Konkurrenssituationen

32. Hur upplever ni att konkurrensen på marknaden har varit de senaste åren?
33. Hur tror du att prisnivån kommer utvecklas? Varför?
34. Vad tror du är anledningen till att priserna på marknaden inte har sjunkit trots ökad konkurrens?
35. Vilka ser ni som era främsta konkurrenter idag och varför?
36. Hur tror du att marknaden kommer att utvecklas? Tror du att konkurrensen kommer att se annorlunda ut i framtiden?
37. Vad ser du för utmaningar för branschen och företaget inom de kommande 5 åren?