



BILBRANSCHEN I FINANSKRIS

En fallstudie av hur fyra svenska bilhandlare hanterat likviditet och kapitalbindning i samband med en minskad efterfrågan på bilar.

Författare:

Filip Alexandersson	841228
Christoffer Hagard	870914
Jonas Nolin	860116
Marcus Sträng	860205

VT 2009 - Examensarbete kandidatnivå FEKK01

Handledare: Mats Persson

Denna uppsats är skriven vid Lunds Universitet vårterminen 2009. Vi vill passa på att tacka våra fallföretag Bra Bil i Göteborg AB, Hedin Göteborg Bil AB, Borås Bil AB och Bil Nilsson AB för all hjälp vid intervjuer och för att de ställde upp med sin tid och sitt engagemang. Vi vill även rikta ett stort tack till våra opponenter och framförallt vår handledare Mats Persson. Utan er hade inte denna uppsats kunnat genomföras.

Lund

Maj 2009

Filip Alexandersson

Christoffer Hagard

Jonas Nolin

Marcus Sträng

Sammanfattning

Titel: Bilbranschen i finanskris – En fallstudie av hur fyra svenska bilhandlare hanterat likviditet och kapitalbindning i samband med en minskad efterfrågan på bilar.

Seminariedatum: 2009-06-05

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 hp

Författare: Filip Alexandersson, Christoffer Hagard, Jonas Nolin och Marcus Sträng

Nyckelord: Kapitalbindning, likviditetshantering, bilhandlare, fallstudie, finanskris

Handledare: Mats Persson

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur enskilda bilhandlarföretag har hanterat likviditet och kapitalbindning i samband med en minskad efterfrågan på bilar.

Metod: Vår studie görs i form av en fallstudie av fyra företag. Vi har valt att genomföra kvalitativa intervjuer med de olika företagen, för att på så sätt skapa oss en djup förståelse kring hur företagen har arbetat under lågkonjunkturen.

Teoretisk referensram: Vår teoretiska referensram utgörs av cash management, som fokuserar på hanteringen av likvida medel. Vidare används den så kallade hävstångsformeln för att skapa en diskussion kring hur företag kan hantera sin skuldsättningsgrad.

Empiri och analys: Vår empiri består av fyra intervjuer med en representant ifrån varje företag. I analysen för vi ett resonemang kring vår empiri, för att försöka finna ett svar på vår problemformulering.

Slutsats: En minskad efterfrågan på marknaden har lett till att bilhandlarna varit tvungna att frigöra kapital. Detta har dock inneburit höga kostnader för företagen, eftersom de varit tvingade att sälja bilar med negativa marginaler. Fallföretagen har haft möjligheten att finansiera sitt varulager på olika sätt. Två fallföretag har finansierat sitt varulager med eget och delvis lånat kapital för att dra fördel av förhållandevis låga räntekostnader. Det har varit möjligt på grund av deras starka finansiella ställning. De andra fallföretagen har haft en tämligen svag finansiell ställning och har därför finansierat sitt varulager med kommissionsförsäljning. Med detta alternativ har man inte, i alla fall under en period, bundit något kapital men betalat högre räntekostnader än det andra alternativet. Med andra ord innebär kommissionsförsäljning mer likvida medel i kassan gentemot att finansiera bilen via eget eller lånat kapital. Vidare kan nämnas att den minskade efterfrågan på marknaden har skapat ett överskott av bilar, som i sin tur skapat konflikter mellan generalagenter och återförsäljare.

Abstract

Title: The automotive industry during financial crisis: A case study of how four different Swedish car dealerships have handled liquidity and capital investments during a decrease in demand

Seminar date: 2009-06-05

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS

Authors: Filip Alexandersson, Christoffer Hagard, Jonas Nolin and Marcus Sträng

Advisor: Mats Persson

Key words: Cash management, capital investments, car dealerships, case study, financial crisis,

Purpose: The purpose of this thesis is to study how separate car dealerships have managed liquidity and capital investments during a decline in demand.

Methodology: Theoretical perspectives: We have mainly focused on the theory of cash management. Our theories will help us in our analysis.

Theoretical perspectives: We have studied four different companies in our case study. We had qualitative interviews with each one of the companies. This will help us to reach a deeper understanding about how the companies have handled the recession

Empirical results: Our empirical results consist of four different interviews, with one representative from each company. We will discuss the empirical results in our analysis to find an answer to our research question.

Conclusions: A decline in demand has led to high costs, since car dealerships have had to sell with losses. The companies we have examined have financed their merchandise inventory in different ways. Two of the companies have used stockholders' equity or partial debt to finance their merchandise inventory. This is possible because of high financial strength and offers relatively low interest rates. The other companies, in our case study, do not benefit from the same financial strength and have therefore chosen a different financing strategy. This strategy implicates higher interest rate payments, but they do not have to pay for the car until they find a customer. By financing the merchandise inventory this way, the companies can benefit from stronger cash equity. The decline in demand has generated a surplus of car production, which has led to conflicts between general agents and car dealerships.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Forskningsfråga	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar	10
1.6 Disposition	12
2. Metod.....	13
2.1 Forskningsansats.....	13
2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod	14
2.3 Tillvägagångssätt.....	14
2.4 Datainsamling	15
2.5 Reliabilitet	15
2.6 Validitet	16
2.7 Intervjuprocess	16
3. Teoretisk referensram	19
3.1 Cash management	19
3.1.1 Definition.....	19
3.1.2 Planering och hantering av likviditet	21
3.1.3 Kundfordringar	22
3.1.4 Leverantörsskulder	24
3.2 Kapitalbindning.....	26
3.2.1 Lagerhållning.....	26
3.3 Säkerhetskaptal	27
3.4 Hantering av fastighetstillgångar.....	28
3.5 Lageromsättningshastighet.....	29

4. Empiri.....	30
4.1 Bra Bil i Göteborg AB.....	30
4.2 Bil Nilsson i Alingsås AB	36
4.3 Borås Bil Personbilar AB	44
4.4 Hedin Göteborg Bil AB.....	48
5. Analys	52
6. Slutsats, förslag till vidare forskning och egna reflektioner.....	62
6.1 Slutsats.....	62
6.2 Förslag till vidare forskning	63
6.3 Egna reflektioner	64
7. Källförteckning	65
7.1 Tryckta källor.....	65
7.2 Elektroniska källor.....	66
7.3 Artiklar.....	66
7.4 Intervjuer.....	67

1. Inledning

I det inledande kapitlet kommer vi att presentera den bakgrund som ligger till grund till vår uppsats. Vidare formulerar vi med hjälp av en problemdiskussion arbetets forskningsfråga och syfte. Vi kommer även behandla eventuella avgränsningar och avsluta kapitlet med en disposition för att underlätta vidare läsning.

1.1 Bakgrund

Stora ekonomiska kriser är något som har drabbat världen flertalet gånger igenom historien. I slutet av 1990-talet drabbades större delen av västvärlden av den så kallade IT-bubblan och hösten 2008, spreds en finanskris över praktiskt taget hela världen. Det började med den amerikanska bolånekrisen där de amerikanska bankerna gav ut bostadslån i tron på att en kontinuerlig värdeökning i bostäderna skulle fungera som säkerhet för lånen. Strategin fungerade alldeles utmärkt ända tills värdet på bostäderna började falla och lånens storlek översteg värdet på fastigheterna. Räntorna och amorteringarna blev för många låntagare för mycket och eftersom husen var den enda säkerheten banken hade blev de sittande med stora bestånd av lågt värderade bostäder. Problematiken var att bankerna hade givit ut obligationer med lånen som underliggande tillgång och sålt till olika investerare över hela världen, vilket kom att bidra till en global finanskris och lågkonjunktur.¹

¹ [www.e24.se \(http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_777413.e24\)](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_777413.e24)

Sverige är ett i raden av länder som har banker som haft affärer med de amerikanska krisbankerna såsom konkursdrabbade Lehman Brothers, detta har fått till effekt att det har blivit betydligt dyrare att låna pengar på grund av den ökade osäkerheten på finansmarknaden och för att täcka eventuella kreditförluster. Dyrare lån får effekten av mindre investeringar, lägre vinster, lägre sysselsättning och i slutändan en lägre konsumtion och efterfrågan.²

Finanskrisen har ännu inte dragit över, vilket gör det svårt att uppskatta krisens omfattning. Vedertaget är att en kris leder till minskad efterfrågan och gör att de siffrorna som räknats fram gällande omsättning och vinst i ett företag blir mindre än beräknat. Soliditeten i företaget riskerar försämrats och på sikt kan företag få problem med amorteringar och betalningar av fakturor och räntor. Denna kunskap är känd sedan länge och varje företag har ofta en beredskap, men trots detta har vissa företag för höga skulder för att klara av en kris på ett så bra vis som möjligt.³

Även om finanskrisen märks av i praktiskt taget alla branscher, är det inom bilbranschen få som har undgått att drabbas. Efterfrågan på bilar i Sverige har liksom i övriga Europa gått ner kraftigt på väldigt kort tid, vilket har gjort det svårt för handlarna att ställa om sin försäljningsstrategi. Under augusti 2008 sjönk antalet nyregistrerade bilar i Sverige med hela 23 procent jämfört med samma period året innan.⁴

² [www.dn.se \(http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631\)](http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631)

³ Ibid

⁴ [www.sr.se \(http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=2286389\)](http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=2286389)



5

Diagrammet ovan illustrerar registreringen av nya bilar i Sverige mellan januari 1998 och mars 2009. Det syns tydligt att antalet nyregistrerade bilar har minskat drastiskt sedan början av 2008. Under januari 2009 föll antalet nyregistrerade bilar till 11299 stycken, vilket motsvarade en minskning med 33,7 procent gentemot samma månad 2008⁶ och samma siffra för februari var 31,3 procent.⁷ Det är dock viktigt att påpeka att försäljningen av begagnade bilar ökade med 36 procent i januari 2009 jämfört med december 2008. Däremot såldes det 13,4 procent färre begagnade bilar i januari 2009 jämfört med samma månad året innan.⁸

I Sverige finns det för närvarande 991 stycken bilhandlare, registrerade hos motorbranschens riksförbund. Av dessa är 100 stycken återförsäljare av Volvo personbilar.⁹ Skillnaderna mellan en återförsäljare som säljer nya och en som säljer begagnade bilar är förhållandevis stor. Försäljningen av nya bilar styrs i stor utsträckning av en generalagent som bestämmer vilket pris som skall sättas och vilken marknadsföring som skall göras.¹⁰

⁵ [www.scb.se \(http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___34723.aspx\)](http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___34723.aspx)

⁶ <http://www.automotorsport.se/news/16973/bilf%C3%B6rs%C3%A4ljningen-sj%C3%B6nk-med-en-tredjedel- under-januari/>

⁷ [www.avanza.se \(http://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=79537\)](http://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=79537)

⁸ [www.vk.se \(http://www.vk.se/Article.jsp?article=253891\)](http://www.vk.se/Article.jsp?article=253891)

⁹ [www.volvocars.se \(http://www.volvocars.com/se/tools/Pages/HittaVolvohandlare.aspx?list=all\)](http://www.volvocars.com/se/tools/Pages/HittaVolvohandlare.aspx?list=all)

¹⁰ Teknikens Värld, Elstner, 2005, nr 15

1.2 Problemdiskussion

Att den kraftiga minskningen av antalet nyregistrerade bilar påverkar bilhandeln på ett eller annat sätt, råder det nog ingen tvekan om. Minskade försäljningsvolymerna bör således också i många fall innebära minskade inkomster. Tydliga exempel på att bilhandlare har drabbats finns bland annat i USA, där General Motors har sagt upp kontrakten med cirka 2000 handlare. Företaget Chrysler har gjort samma sak med omkring 1000 av deras handlare. Åtgärder som dessa, visar än mer hur allvarlig situationen är inom bilindustrin.¹¹ Efter att ha sett och hört åtskilliga nyhetsreportage och läst artiklar kring hur bilindustrin drabbats av det rådande finansiella klimatet, har det väckts ett intresse i att undersöka hur företag inom den svenska bilhandeln hanterat detta. Vår hypotes har varit att svenska bilhandlare påverkats av en minskad efterfrågan och att de därav haft större problem kring deras likviditet än tidigare. Med detta som bakgrund har vi valt att skapa en problemformulering som ligger till grund för vårt arbete.

1.3 Forskningsfråga

Hur har den minskade efterfrågan av bilar påverkat enskilda bilhandlars likviditets- samt kapitalbindningsstrategier?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur enskilda bilhandlarföretag har hanterat likviditet och kapitalbindning i samband med en minskad efterfrågan på bilar.

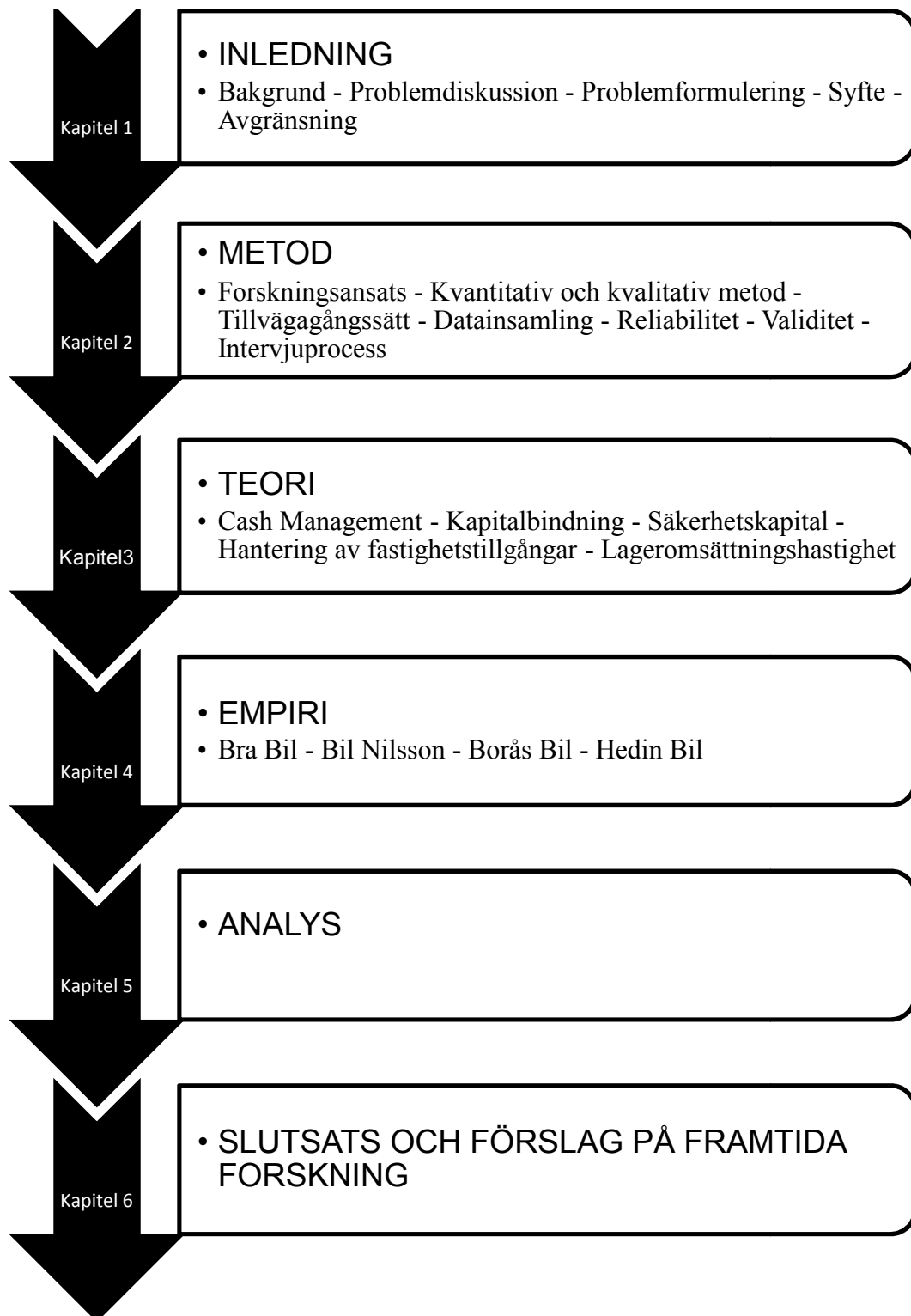
1.5 Avgränsningar

Vi har valt att koncentrera oss på den svenska marknaden. Vidare har vi valt att titta närmare på bilhandlare som är aktiva i Göteborg med omnejd. Vi har genomfört en fallstudie på dessa företag för att undersöka hur de har hanterat den minskade försäljningen av bilar.

¹¹ www.dn.se (<http://www.dn.se/ekonomi/bilkrisen-sprids-till-bilhandeln-1.865530>)

Våra fallföretag är i första hand så kallade Volvohandlare, men vi har även undersökt företaget Hedin i Göteborg Bil AB, som är återförsäljare för en rad olika varumärken. Detta för att göra en jämförelse och skapa en djupare förståelse kring olika arbetsätt.

1.6 Disposition



2. Metod

I detta kapitel kommer vi att beskriva vårt tillvägagångssätt för att nå vårt syfte och mål med uppsatsen. Vi kommer att utförligt beskriva de metoder vi valt för att samla in data, samt motivera dessa val.

2.1 Forskningsansats

Ett arbete kan utformas utifrån en induktiv, deduktiv eller en abduktiv ansats, där den sistnämnda är en kombination av de två först nämnda. Vid användandet av en induktiv ansats utgår vi från empirin och försöker skapa våra egna teorier kring ämnet. Vi utgår således inte ifrån befintliga teorier. Vid användandet av en deduktiv ansats utgår vi från redan befintliga teorier och analyserar empirin utifrån denna.¹²

Vi har valt att använda oss av en abduktiv forskningsmetod. Anledningen till detta är att vår kunskap om just återförsäljare är relativt begränsad varför vi inte vet exakt vilka teorier som kan tänkas stämma in på deras verksamhet och vilka ekonomiska problem som finns. Vi behöver sätta oss in i deras verksamhet och prata med våra fallföretag för att få en uppfattning kring problematiken. Först då kan vi välja ut vilka teorier vi kan använda oss av eller om vi behöver bidra till nya teorier för att kunna analysera våra fallföretag. Dock kan empirin vi får från våra intervjuer att leda till en induktiv ansats då vi kan få tillgång till information som inte teorin stöder. Vi kommer att revidera teorin och försöka föra ett eget resonemang kring empirin. Vidare har vi valt att genomföra en fallstudie, där vi begränsar oss till fyra svenska bilhandlarföretag. Resultaten och slutsatserna i arbetet kommer inte vara generella för branschen, utan vi ämnar bara undersöka

¹² Bryman and Bell, Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber Ekonomi, Upplaga 1:1, s23

huruvida våra fallföretag har påverkats av och hanterat minskad efterfrågan på bilar.

2.2 Kvantitativ och kvalitativ metod

Vi kommer främst att använda oss utav en kvalitativ metod i vår undersökning. Anledningen till detta är att vi vill beskriva, förstå och analysera beteendet hos våra utvalda objekt.¹³ Informationen vi får därifrån kommer vi att analysera med hjälp av befintlig teori eller möjligen fastställa några nya teorier eller samband baserat på den primärdata vi får in från intervjuerna. Vi kommer i viss mån använda oss av en kvantitativ forskningsansats då vi kommer att samla in information om företagens finansiella ställning från deras årsredovisningar. Vi kommer att använda en del av denna information när vi analyserar materialet vi har fått fram.

2.3 Tillvägagångssätt

Vi har valt att först läsa in oss på olika teorier, artiklar och äldre uppsatser som behandlar ämnena kapitalstruktur och cash management för att skapa en förståelse kring vad begreppen innebär. Med utgångspunkt i denna helhetsbild som vi skaffat oss om ämnet har vi utformat intervjufrågor som vi använt oss av vid våra utvalda intervjuer. Detta har gett oss en bra helhetsbild både över hur teorierna ser ut på pappret, men även hur de fungerar i verkligheten.

¹³ Lundahl U & Skärvad P-H . *Utredningmetodik för samhällsvetare och ekonomer* 1999. s 10

2.4 Datainsamling

Vi kommer främst att använda oss av den primärdata vi får in från våra intervjuer, men vi kommer också ta del av den sekundärdata som finns tillgänglig i exempelvis årsredovisningar. Fördelen med att använda sig av just primärdata är att informationen är inhämtad just för det aktuella syftet som uppsatsen har och därför mer tillämplig än sekundärdata. Anledningen till att vi har valt att använda oss av intervjuer är att vårt valda ämne kräver den typ av kvalitativ information som en intervju kan inbringa. Alternativet till att göra intervjuer är att göra en enkätundersökning, vilket ger fördelen att man kan ta del av kunskap ifrån fler respondenter på kortare tid. Detta gör enkätundersökningen till en mindre tidskrävande undersökning och kan vid enklare undersökningar, såsom ja eller nej till EMU, vara det bästa alternativet. Nackdelarna med enkätundersökning är för vårt arbete alldeles för stora eftersom det utelämnar möjligheten till följdfrågor och förtydliganden som vi anser viktiga för att kunna göra en riktigt analys och dra korrekta slutsatser. Intervjun ger även en säkerhet gentemot oss att vi verkligen vet att respondenten som vi efterfrågat också har svarat.

I teoriavsnittet kommer vi använda oss av sekundärdata, vilket är data som någon annan tidigare samlat in och som man tar del av i andra hand. Sekundärdatan vi använder oss av är i huvudsak hämtad ifrån litteratur, artiklar och elektroniska källor.

2.5 Reliabilitet

Intervjuerna har gjorts med minst två personer närvarande, detta för att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt, det vill säga en hög tillförlitlighet. Vi har även använt oss av en diktafon för att säkerställa att ingen väsentlig information uteblir eller misstolkas efter intervjutillfället. Det som har påverkat reliabiliteten negativt vid insamlandet av empiri är att vi blev tvungna att begränsa oss till att göra fyra intervjuer. Fler intervjuer hade gett oss mer data och erfarenheter att grunda vår uppsats på.

Anledningen till att vi inte kunde genomföra fler intervjuer är den limiterade tid som uppsatsen har, vilket även påverkat valet av respondenter. Sekundärdatan som författarna har använt sig av har hela tiden ifrågasatts gällande trovärdighet. För att eliminera problem har ursprungskällor använts i så stor utsträckning som möjligt.¹⁴

2.6 Validitet

Validitet avser att mäta det som man faktiskt avser att mäta, det vill säga att data man samlar in är relevant för den uppsats man ämnar att skriva. Författarna har innan intervjun läst litteratur för att skaffa sig en kunskapsplattform att stå på för att kunna avgöra vilken information som är valid för uppsatsen. Vi har även strävat efter det personliga mötet vid intervjuerna, detta för att säkerställa att vi verkligen får svar på våra frågor och göra förtydligande kring dessa för att minska risken för feltolkningar. Allt detta påverkar validiteten positivt.¹⁵

2.7 Intervjuprocess

Det finns i huvudsak två olika sätt att utföra en intervju på, det finns den strukturerade intervjun och den kvalitativa intervjun. Kvalitativa intervjuer skiljer sig i många avseenden mot den strukturerade intervjun från den kvantitativa forskningen. Kvalitativa intervjuer är inte lika strukturerade som kvantitativa intervjuer. I kvantitativa intervjuer är det främsta syftet att få svar på vår frågeställning medan kvalitativa intervjuer lägger mer tyngd på respondentens egna uppfattningar.¹⁶ Vidare bör intervjun röra sig i olika riktningar och respondenten ska få yttra sina egna åsikter, man ska helst inte följa en mall med frågor. I en kvantitativ intervju är det däremot störande om intervjun inte håller sig till ämnet det vill säga de förutbestämda frågeställningarna och det ska därför försöka undvikas.

¹⁴ Bryman and Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Upplaga 1:1 s. 48

¹⁵ Ibid. s. 49

¹⁶ Ibid s. 361

Vid en kvalitativ intervju vill forskaren ha djupgående och detaljerade svar vilket inte är fallet vid en kvantitativ intervju.

För att få en så objektiv syn som möjligt på vår undersökning har vi valt att göra kvalitativa intervjuer med fyra stycken bilhandlare i en fallstudie. Detta för att få en generell bild av hur det ser ut hos respektive bilhandlare och vilka problem som finns. Vi har inte vetat exakt vilka frågor vi skall trycka på, varför vi har valt att försöka ha en öppen diskussion med respondenten för att förstå deras problem och kunna koppla detta till relevanta teorier.

Det som styrde vid valet av respondenter var att vi ville ha likvärdiga företag att jämföra, med liknande produktutbud och storlek på företaget. Att de utvalda företagen låg i vårt närområde hade viss betydelse vid valet av respondenter, detta eftersom vi helst ville genomföra personliga intervjuer och att arbetet annars hade blivit väsentligt mer tidskrävande. Det personliga mötet minimerar risken för missförstånd och ger oss en säkerhet på att det verkligen är rätt person som har svarat på våra frågor.¹⁷

Vi kommer att spela in intervjuerna för att minimera risken för felciteringar och för att kunna återge intervjun så exakt som möjligt. Vi är medvetna om risken att respondenten agerar annorlunda vid en inspelning än utan, men vi tycker att fördelarna väger tyngre än nackdelarna.¹⁸ En risk som finns vid en kvalitativ intervju är att utrustning inte fungerar samt att respondenterna vägrar att bli inspelade.¹⁹ Detta försöker vi att undvika genom att testa utrustningen noga i förväg och genom att föra en dialog med respondenten innan intervjun och informera om hur intervjun kommer att gå tillväga för att minimera att personen skall få kalla fötter och inte vilja spelas in. Samtliga företag som deltar i fallstudien ställer upp med sitt namn, vilket hjälper till att få en högre trovärdighet till uppsatsen. Det har under arbetets gång varit förhållandevis svårt att få personer att ställa upp på intervjuer. Den vanligaste orsaken har ifrån intervjuobjektets sida varit brist på tid på grund

¹⁷ Bryman and Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Upplaga 1:1 s. 370

¹⁸ Ibid s. 374

¹⁹ Ibid s. 375

av hög arbetsbelastning. Eftersom tidsaspekten har varit ett stort problem, har våra intervjuer formats lite olika, beroende på hur mycket tid det funnits att arbeta med. En annan bidragande orsak till varför intervjuerna har sett ut på olika sätt har varit intervjuobjektens vilja, intresse och kompetens att svara på olika frågor. Det skall också påpekas att vår egen kompetens inom ämnet ökat allteftersom och vi har därav blivit bättre på att leda intervjuerna. Vi har alltså i första hand använt oss av en kvalitativ intervjuansats, då vi gärna sett att intervjuobjektet pratat fritt och gett uttryck för sina tankar. Däremot har våra intervjuer varit styrda av, på förhand, bestämda frågor, som självklart påverkat intervjuernas innehåll. Således har vi också använt oss av en mer strukturerat intervjuansats.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som kommer att ligga som grund för vår analys. Teorierna och de ekonomiska modellerna behandlar likviditetshantering, kapitalbindning, lagerhållning, säkerhetskapital, hantering av fastighetstillgångar och lageromsättningshastighet.

3.1 Cash management

3.1.1 Definition

Cash management är ett lånat begrepp ifrån Amerika. Det är dock ett begrepp som har blivit vedertaget hos dagens företag.²⁰ Det är svårt att hitta rätt definition på cash management. Dock används begreppet ofta till att beskriva likviditetshantering och valutahantering inom företag.²¹

En del inom cash management som brukar nyttjas vid till exempel analys av handelsföretag är operativt cash management. Genom att titta på de operativa delarna inom företaget analyseras de rutiner som har med in- och utbetalningar att göra för att kunna förbättras. Detta görs för att kunna minska sina kundfordringar och öka leverantörsskulderna. Pär Hedman beskriver detta som att "skapa likviditet". Han skriver: "cash management definieras som: Att ta betalt så snabbt som möjligt, behålla pengarna så länge som möjligt och förvalta dem så effektivt som möjligt under tiden."²²

²⁰ Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.12.

²¹ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.10.

²² Ibid s.11.

Idag använder sig företag ofta av cash management för att försöka binda så lite kapital som möjligt. Det brukar talas om att man försöker att frigöra så mycket kapital som möjligt som är uppbundet och kostsamt.²³

Den operationella delen brukar benämnas som den del som har som målsättning att skapa likviditet ur den befintliga verksamheten. Den andra delen i cash management som brukar kallas för den finansiella syftar till hanteringen av den befintliga likviditeten.

Vad som ingår i cash management är ofta svårdefinierat. Det som vanligtvis brukar ingå är:

- Inbetalningssystem
- Kundreskontra
- Utbetalningssystem
- Leverantörsreskontra
- Förvaltning av likvida medel
- Valutaförvaltning och hantering av valutarisker
- Kortfristig upplåning

Dock är valutaförvaltning och valutakriser något som endast rör företag med internationell handel.²⁴

Det finns många olika faktorer som ska vägas in när man analyserar cash management. Tiden är den faktorn som anses vara den viktigaste. De viktigaste faktorerna är tid, frekvens, tidpunkt, risk, kostnader och kommersiella hänsyn.²⁵

En något aktuell utveckling kring cash management är arbetet som europakommissionen bedriver. Europakommissionen jobbar med att försöka standardisera så mycket av företagssystemen som möjligt.

²³ Lantz, Björn, *Operativ verksamhetsstyrning*, 2003, s.114.

²⁴ Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.13.

²⁵ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.14.

Detta för att företag ska undvika att behöva lägga ner resurser på sitt arbete kring cash management det vill säga för att företag ska slippa jobba för mycket med att effektivisera, utan kunna fokusera på sin operativa verksamhet.²⁶

Cash management innehåller mycket av det vår fallstudie behandlar. Detta gör att teorin passar väl in på de företag vi har valt att analysera.

3.1.2 Planering och hantering av likviditet

För att företag ska kunna arbeta fram en framgångsrik likviditetshantering krävs det att företaget har en god kontroll på sina likvida medel. I dagsläget skiftar det stort mellan företag till företag om hur god kontroll företaget har på sina monetära resurser²⁷. För att kunna nå en god likviditetshantering är det viktigt att sammanställa en behovsanalys. Denna ska visa på vilka behov företaget har och vilka planerade likviditetsförändringar som finns. Målet med att besitta en god planering för sina likvida medel och sina likviditetsförändringar är att företaget ska kunna ha tillräckligt med likviditet vid rätt tidpunkt, plats och form²⁸.

Företag måste ha i beaktning att likvida medel måste finnas på rätt plats. Många företag är uppdelade i dotterbolag, moderbolag och företag är också ofta lokaliserade på olika platser runt om i världen. Detta kräver god planering och att resurser finns på de platser som de behövs på.²⁹ Då planering av likvida medel är något alla företag vi analyserat jobbar med passar det väl in i vår studie att analysera alla fallföretag från just den synvinkeln.

²⁶ European Commission, *Cash management debate: How to make sure that Sepa pays off*, 2007.

²⁷ Engle Paul, *When things go badly*, 2008,

²⁸ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s. 115-116

²⁹ Ibid. s. 114

3.1.3 Kundfordringar

I balansräkningen hos företag har kundfordringar en stor roll. Hos 16 av de största företagen på stockholmsbörsen utgör kundfordringar mellan 30 till 60 % av balansräkningen. Alltså krävs det att företaget aktivt arbetar med att försöka öka kvaliteten på kundfordringarna för att man ska kunna förbättra sitt kassaflöde.³⁰

Kundfordringar är en del av företagets kassacykel. Företag bör ha som ambition att korta ner sin kassacykel för att undvika kapitalbindning och ränteförluster. Detta kan göras genom att förlänga kredittiderna från leverantörerna och samtidigt korta ner produktions- och lagringstiden. För att korta ner kassacykeln måste företaget även hitta ett effektivt sätt att hantera kundfordringarna.³¹

Kundreskontra, där alla kundfordringar placeras, fungerar hos många företag som en typ av "slask" för företagets försäljningsflöden. Kvaliteten på företagets kundreskontra mäts genom att, på företaget, titta på hur mycket av fordringarna man får in. Det är viktigt att analysera hur bra kvalitet företaget har på sin kundreskontra för att se vad som skall förbättras.

Det finns i huvudsak två typer av analyser. Dels jobbar företaget med åldersanalys som tittar på underlag för återgårdar och indrivning. Den andra analysen kallas för innehållsanalys. Den används för att kunna få fram svar på hur mycket av fordringen som kan erhållas direkt och hur mycket som kommer att betalas igen på kredit. Ofta hittas, med hjälp av dessa analyser, svar på hur företaget mår och exempelvis hur mycket reklamationer företaget har.³²

³⁰ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.46.

³¹ Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.21.

³² Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.47.

Fordringar kan idag vara svåra att driva in. Detta beror mycket på oklarheter i såväl lagstiftning som avtal. Dock finns det tre stycken huvudregler som kan användas som argument för att det ska finnas underlag för en indrivning av fordran.³³

- Fordran kan anses som förfallen.
- Fordran är inte betald.
- Fordran är inte föremål för någon typ av tvistemål.

Problem med fordringar uppstår oftast vid kommunikationsproblem mellan kund och leverantör. Detta ligger ofta till grund för bristande överenskommelser.

Kundreskontra är en för företag viktig informationskälla. Där finns mycket information som kan hjälpa för framtiden och för att kunna förbättra sin verksamhet. Typiska faktorer att titta på vid analysen av kundreskontra är exempelvis betalningsfrekvens och betalningsdisciplin.³⁴ I kundreskontra ska det även finnas med information som kan anses vara av stor vikt för företaget. Det kan till exempel röra sig om information kring rabatter och betalningsdatum. Det ska finnas möjlighet att få fram en hel del information kring kundens betalningsvanor.³⁵ För att undvika att binda för mycket kapital i kundfordringar krävs det att företaget jobbar med rutiner kring betalningarna och försöker förbättra de befintliga rutinerna. Det kan ofta göras genom en förbättring av exempelvis de datasystem som hanterar kundfordringarna.³⁶ Då kundfordringar är något som är väldigt vanligt att företag jobbar med är det viktigt att titta på just denna aspekt då man analyserar cash management.

³³ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991,

³⁴ Ibid , s.48.

³⁵ Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.22.

³⁶ Ibid s.22.

3.1.4 Leverantörsskulder

Vid finansiering av den egna verksamheten ses ofta leverantörsskulder som en ganska enkel källa. Ofta betraktas de som icke räntebärande vilket de flesta är, men dock finns det undantag.³⁷ Det som ofta glöms i företag, vilket är väldigt viktigt, är att skydda sig mot att betala i onödan. Det måste inom företaget finnas tydliga rutiner angående betalningarna och hur informationen ska hanteras för att få ett så framgångsrikt system som möjligt.³⁸

Leverantörsskulder är oftast mindre än kundfordringarna. Detta beror på att många kostnader som sker betalas direkt och hamnar därför inte som en skuld. Även om de skulder ses som mindre än kundfordringarna utgör de en god grund för analys och det finns ofta stor potential att förbättra dem³⁹. Ur cash management synpunkt är det väl investerad tid att lägga ner på att analysera och försöka förbättra sina rutiner kring leverantörsskulder.⁴⁰ Företag får ibland ta del av vissa förmåner av att betala tidigt. Det kan ofta röra sig om rabatter och förmåner. Dessa är utmärkta att utnyttja och det finns ofta stora besparingar att göra.⁴¹ Det är viktigt för företag som jobbar med leverantörskrediter att jobba för att hitta ett effektivt sätt att hantera dessa. Att se till att betalningar sker i tid och att rätt leverantör får sina betalningar är av stor vikt. Detta arbete kostar ofta mycket resurser till administrationsavdelningen, men man har samtidigt stora räntevinster att göra.⁴²

³⁷ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.76.

³⁸ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.76.

³⁹ Ibid s.79.

⁴⁰ Ibid s.87.

⁴¹ Mary S.Schaeffer, *Using Accounts payable to improve cash flow*, 2007.

⁴² Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.53.

För att kunna hantera sina leverantörsskulder läggs ofta de tillsammans i leverantörsreskontra. Det finns undantag då företag använder sig av kontantmetoden, men den är dock sällsynt hos stora företag. Viktigt är att övervaka vad som kommer in i leverantörsreskontra för att minimera risken att en onödig utgift betalas eller felaktiga uppgifter inte bokas in i systemet.⁴³ Detta kan göras med hjälp av attestmetoden. Det är en effektiv metod för att undvika felaktiga betalningar. Attest är en typ av godkännande från någon berättigad individ. Attesten innebär att man ska kontrollera att allt står rätt till kring betalningen, och att man inte gör fatala fel när man betalar.

Det kan röra sig om olika typer av attest. Företaget måste innan man ska attestera bestämma vilken metod som passar bäst. Det kan till exempel röra sig om muntlig, - enkel - eller dubbel attest. Det kan ibland dyka upp problem med attesten också. Det kan röra sig om exempelvis vem som har attestbefogenheter. Det är viktigt att ha tydliga rutiner kring attest.⁴⁴

Ofta anser företag att betalning ska ske när fakturan förfaller. Dock ska man ur cash management synvinkel betala då leverantören förväntar sig att få betalt. Det är exempelvis viktigt i Skandinavien att tänka på att inte dra över tiden med betalningar då detta oftast leder till att företag får betala dröjsmålsränta för sena betalningar. Viktigt vid analys av sina leverantörsskulder och betalningarna av dessa är att hitta det optimala betalningsdatumet.⁴⁵

Som företag är det viktigt att vara noga med att betala i tid och att ha en god betalningspolicy. Det är väldigt viktigt att vara försiktig med ryktet kring sitt företag.⁴⁶

Då leverantörsskulder är något företag kan jobba med för att tjäna pengar är

⁴³ Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991, s.80.

⁴⁴ Ibid. s.82-83.

⁴⁵ Ibid s.84.

⁴⁶ Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005, s.55.

detta en viktig del av vår studie. Det är ett bra verktyg för företag att jobba med för att hitta ett effektivt cash management.

3.2 Kapitalbindning

Handelsföretag, som exempelvis bilhandlare, binder mycket kapital i sitt lager. Det är förenat med stora kostnader som företag ska försöka minska så mycket som möjligt. Det är svårt att undvika att binda kapital i sitt lager då ofta handlare endast kan anta sin framtida försäljning. Företag kan då råka ut för att få ett för stort buffertlager och binder då allt för stora summor i sitt osålda lager.⁴⁷

I dåliga tider är det viktigt att kraftigt dra ner på kostnaderna. De delar i företaget som handelsföretag binder mycket kapital i är även personalkostnader, administration och försäljningslokaler. Alltså är detta delar i sin verksamhet som det finns stora möjligheter att kunna spara in pengar när denna går sämre⁴⁸.

3.2.1 Lagerhållning

Att hålla varor i lager förknippas med flera olika kostnader. Kostnaden beror i första hand på kvantiteten som lagerhålls och kan delas in i en finansiell del, en fysisk del och en osäkerhetsdel. Avkastningskravet företaget ställer på det kapital som finns bundet i lager utgör den finansiella kostnaden. Den fysiska delen utgör de kostnader som finns i samband med den fysiska lagerhållningen och osäkerhetskostnader består av de kostnader som är förknippade med den risk som finns i samband med lagerhållningen.⁴⁹

⁴⁷ Andren, Niclas - Eriksson, Tore - Hansson, Sigurd, *Finansiering*, 2003, s. 23.

⁴⁸ Andren, Niclas - Eriksson, Tore - Hansson, Sigurd, *Finansiering*, 2003, s. 24.

⁴⁹ Jonsson, Patrik, - Mattsson, Stig-Arne, *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, 2005 s. 131

För att på ett enkelt sätt uppskatta kostnaderna som finns i samband med lagerhållning bör företaget, med tanke på ovanstående stycke, dela in kostnaderna i tre delar. Dessa är: kapitalkostnad, förvaringskostnad och osäkerhetskostnad. Det kapital som binds i lager hade kunnat investeras i något annat och på så sätt genererat intäkter på annat sätt. Varje företag bestämmer själva vad ett avkastningskrav bör vara och detta krav måste som lägst motsvara den ränta företaget betalar för kapitalet. Detta alternativa avkastningskrav utgör lagerhållningens kapitalkostnad. Den så kallade förvaringskostnaden består av de kostnader som relateras till lagerlokalen och de aktiviteter som artiklarna i lager kräver. Exempel på sådana kostnader kan vara avskrivningar på anläggningar, lagerpersonalskostnader och energikostnader. Vidare tillkommer också en osäkerhetskostnad i samband med lagerhållningen. Detta då artiklar i lager för med sig en viss osäkerhet och risk. Ökade lagringsvolymerna innebär ökad liggtid i lager, vilket i sin tur ökar risken för att artiklar minskar i värde. Detta leder till att artiklar som inte säljs inom sin så kallade hållbarhetstid måste säljas till ett reducerat pris. De försäkringskostnader som finns på lagret igår således också i lagerhållningens osäkerhetskostnader.⁵⁰

3.3 Säkerhetskaptal

Vid sämre tider i ekonomin behöver företag förutom rörelsekapital och anläggningstillgångar, ett säkerhetskaptal. Detta är viktigt då företag ofta har störningar i den dagliga verksamheten och behöver ha tillgång till en buffert. Buffertens storlek kan variera.

⁵⁰ Jonsson, Patrik, - Mattsson, Stig-Arne., *Logistik – läran om effektiva materialflöden*, 2005 s.131-132

Bufferten som företaget ska ha tillgång till kan innehålla allt ifrån pengar på banken till statsobligationer och aktiepapper. Anledningen till att många företag går i konkurs är ofta att de inte haft någon reserv att luta sig tillbaka till och när tiderna har blivit sämre har de varit tvungna att sätta företaget i likvidation.⁵¹

3.4 Hantering av fastighetstillgångar

Företag har idag möjlighet att hantera sina fastighetstillgångar på olika sätt. Dels finns möjlighet att placera de fastigheter som företaget förfogar över i ett enskilt dotterbolag. Detta ger skattefördelar vid en eventuell avyttring. Bolag behöver idag inte betala reavinstskatt då de säljer tillgångar från sitt dotterbolag.⁵² Vid en eventuell försäljning av fastighetstillgångarna skulle förfarandet vid försäljningen vara mer lättarbetat då företaget undviker att sälja en del av kärnverksamheten och istället avyttrar hela dotterbolagets verksamhet. Det finns även möjlighet för företag att placera sina fastighetstillgångar i samma bolag som den övriga verksamheten är redovisad. Fördelarna med att sära på de olika verksamheterna är såväl skattemässiga som översiktsmässiga. För större bolag kan det ses som lättare att leta rätt på kostnader och vinster då man har särat på de olika delarna inom hela organisationen.⁵³

⁵¹ Andren, Niclas, Eriksson, Tore, Hansson, Sigurd, *Finansiering*, 2003, s. 33.

⁵² Skatteverket, *Handledning av beskattning av inkomst vid 2009 års taxering*, 2009, Del III, s. 26.

⁵³ Advokat N. Hagard, Göteborg, 2009-05-17.

3.5 Lageromsättningshastighet

Netto omsättning/ $\bar{\varnothing}$ varulager = lageromsättningshastighet

Lageromsättningshastighet är ett nyckeltal som visar på hur snabbt ett visst företag omsätter sitt lager. Omsättningshastigheten visar på hur många gånger man har omsatt sitt lager under en viss period.⁵⁴

⁵⁴ Lyn, M. Fraser - Aileen, Ormiston, *Understanding Financial Statements*, s.203.

4. Empiri

I Empirikapitlet presenteras varje de olika fallföretagen var för sig och varje presentation följs av en sammanställning av den intervju vi gjort med företaget.

4.1 Bra Bil i Göteborg AB

Bra Bil etablerades i Göteborg under 2005, hädanefter referat till som Bra Bil.⁵⁵ Företaget är en auktoriserad återförsäljare för Volvo och Renault personbilar. De säljer i viss mån även lätta transportbilar ifrån Renault och bedriver också service och försäljning av reservdelar till båda dessa varumärken. Bolaget har en koncernmoder i Upplands-Väsby som har fått bistå med kapital under etableringen i Göteborg.⁵⁶ Företaget har en förhållandevis komplex ägandestruktur, där Hertz äger 50 procent och OKQ8 äger 30 procent. De resterande 20 procenten ägs till 10 procent av Göinge Bil i Hässleholm och till 10 procent av Lennart Grens, verkställande direktör på Göinge Bil, eget aktiebolag. Viktigt att påpeka är också att Volvo personvagnar har ett ägarintresse i Hertz Sverige, vilket på så sätt ger Volvo personvagnar ett visst intresse i Bra Bils verksamhet.⁵⁷

Under 2007 gjorde Bra Bil ett rörelseresultat på 484 000 kronor, men hade dock höga räntekostnader, vilket gjorde att resultatet efter finansiella poster blev negativt med drygt 3,6 miljoner kronor. Bolaget erhöll koncernbidrag på strax över 3,7 miljoner, vilket gjorde att de kunde redovisa ett resultat på 89 000 kronor. Kassaflödet ifrån den löpande verksamheten var under 2007

⁵⁵ Intervju med Alexander Orméus, VD för Bra Bil i Göteborg AB

⁵⁶ Årsredovisning, Bra Bil i Göteborg AB, 2007

⁵⁷ Intervju med Alexander Orméus, VD för Bra Bil i Göteborg AB

negativt med över 15,5 miljoner. Stefan Järnmarker, ekonomichef på Bra Bil AB, säger att det negativa flödet minskade under 2008, men vill inte nämna något mer då årsredovisningen inte är klar ännu. Investeringarna i verksamheten uppgick till 1,9 miljoner under 2007. Kassaflödet från finansieringsverksamheten uppgick till cirka 6,9 miljoner kronor under 2007 vilket var upptagna lån. Det totala kassaflödet från 2007 var negativt med ungefär 10,5 miljoner kronor, de likvida medlen vid årets början var även de negativa med ungefär 1,5 miljoner kronor således hade man underskott av likvida medel på cirka 12 miljoner kronor vid slutet av 2007.⁵⁸

Alexander Orméus, VD för Bra Bil i Göteborg, anser att den största utmaningen framöver ligger i att försöka upprätthålla lönsamhet i försäljningen av bilar. En minskad efterfrågan har skapat en ökad konkurrens och därmed också priskrig med pressade marginaler. Den andra stora utmaningen som han ser ligger inom servicemarknaden. Även här har det skapats en ökad konkurrens och Alexander påpekar att han tror att Göteborg kanske har den största konkurrensen i hela landet. Han nämner framförallt företagen Mekonomen och Mekanum och menar samtidigt att servicemarknaden historiskt varit en lönsam del för svenska bilhandlare. "Det är många som vill in och i många fall inte säljer bilar, utan dom vill plocka russin av kakan. Med blandad framgång", säger Alexander. Stefan vill gärna framhålla vikten av att bilhandlare och därmed också Bra Bil, måste arbeta hårdare för att färre affärer skall ske mellan privatpersoner. Han menar att fler och fler affärer sker mellan privatpersoner. Det säljs omkring 1,1 miljoner begagnade bilar i Sverige varje år och cirka 200 000 av dessa säljs av en handlare som är ansluten till motorbranschens riksförbund.

När Bra Bil tar in en begagnad bil som inbyte vid köp av en ny bil uppstår olika kostnader. "... ränta, inkurans, reparation och prisfall är väl generellt de puckar man kan stöta på när de gäller begagnade bilar", säger Alexander. Stefan säger att en bil sedan kostar någonstans mellan 1500 och 2000 kronor

⁵⁸ Årsredovisning, Bra Bil i Göteborg AB, 2007

i månaden att ha stående, inklusive värdeminskning. Vidare säger Alexander att marginalerna under krisen varit "krisartade". Han menar att de i många fall till och med tappat, ibland förhållandevis stora, pengar på begagnade bilar. Vidare ökade lagret av begagnade Volvobilar i landet kraftigt under 2008 och därav föll priserna och för att sälja bilar blev återförsäljare, inklusive Bra Bil i Göteborg, tvungna att sänka sina priser till marknadspris. Stefan vill dock inte påstå att de "reat ut" sina bilar mer än någon annan handlare. Det finns fall där Bra Bil tvingats sänka priserna så pass mycket att de förlorat mellan 40 000 och 50 000 kronor på en bil. Marginalerna har med andra ord stundtals varit negativa.

På frågan om Bra Bil i Göteborg har arbetat för att minska sina lager under krisen är svaret svårt att misstolka. "Ja, absolut. Vi har jobbat stenhårt med det", säger Stefan.

För det första blir bilarna som står, inte mer värda i framtiden och för det andra har bolaget även arbetat med att minska sitt lager på grund av likviditetsskäl. När försäljningen minskar är det, enligt Stefan, viktigt att försöka minska lagret för att inte få en för låg omsättningshastighet på lagret. Företaget har arbetat med många olika säljmetoder för att minska lagret av bilar. Det har bland annat handlat om annonsering, Internet, fokusgrupper, företagsinriktade aktiviteter och så kallade begagnathelger. I dagsläget ligger företaget på en omsättningshastighet på omkring 7-8 gånger. Vidare har de märkt av en ökad efterfrågan på begagnade bilar, men dock bara de senaste månaderna. Alexander påpekar att prisbilden på bilar förmodligen inte stigit utan snarare stabiliserats. Vidare nämner Stefan att man skall vara försiktig när man tittar på försäljningssiffrorna ifrån februari och mars.

Bra Bil arbetar med en internränta på det kapital som de binder i nya och begagnade bilar. De kallar den en kalkylmässig ränta på bilavdelningen och den är i dagsläget på 3,5 procent. Stefan berättar att den mer eller mindre appliceras på all typ av kapitalbindning i bolaget.

Det som bilhandlare använder sina ackumulerade vinster är främst till ombyggnationer och investeringar i anläggningar, berättar Stefan. Han påpekar också att det är många bilhandlare som är familjeägda och har en lång tradition med ganska bra finansiell bas och de har, enligt honom, förmodligen placerat pengarna i kassan. Vinsterna har inte använts till inköp av lagerbilar. "Investering inköp av lagerbilar, det tror jag inte är någonting som man egentligen använder sin ökade vinst till utan de flesta har nog tillräckligt med likvida medel till att göra inköpen i alla fall", säger Stefan. Bra Bil har sedan starten egentligen inte haft några vinster att prata om och eftersom det är en nyetablering ser ägarna det som en långsiktig investering. Koncernen har, enligt Stefan, haft en "ganska aktiv etableringsfilosofi" istället för att dela ut pengarna till ägarna.

Vidare säger han också att Bra Bil har möjlighet att handla på kommissionsförsäljning från Volvo Bil i Göteborg AB. "Först kör man på ränta som man betalar som finansiering och sen säger du –Nu har jag kund på bilen. Och då köper du hem bilen. Då binder du inget kapital och det har vi ju försökt utnyttja. Och likadant på nybilsförsäljningen" berättar Stefan. Han förklarar vidare att istället för att köpa hem bilen till hallen innan den säljs och därigenom binda kapital, så har Bra Bil låtit bilarna rulla på kommission och på så sätt har bolaget mer pengar i kassan. De enda direkta utgifterna som finns vid kommissionsförsäljning är räntan bilhandlaren betalar på bilen när den står på lager. Det är först när företaget har en kund på bilen som den betalas. Stefan påpekar också att ett bolag som har mycket pengar i kassan hellre köper hem bilen än använder sig av kommissionsförsäljning för att man vet att man kanske kan betala lägre ränta någon annanstans. Kommissionsräntan är, enligt Stefan, ungefär 5-6 procent. "Så det är ju ganska dyrt, men kredit mot bilindustrin är ju hög." säger han.

Alexander vill vara tydlig med att påpeka att antalet bilar i lager inte alltid speglar det verkliga antalet bilar som företaget har i lager. Han menar att industrierna producerar bilar som generalagenterna i sin tur blir ansvariga att få ut på marknaden. Detta gör man, enligt Alexander, genom att pressa ut bilar till återförsäljarna, som i många fall ställer upp, men det finns också "mer eller mindre ett tvång att ta emot bilar", som han uttrycker det. Alexander menar att det, i praktiken, kan vara möjligt att sälja en ny bil till vilket pris som helst. "Vi kan sälja till vilket pris som helst, men det blir ju en brakförlust och vi får hela Volvosverige emot oss." poängterar Alexander.

Stefan poängterar att det är otroligt viktigt att vara försiktig när det gäller hanteringen av lagret av nya bilar. Sänks priserna på nya bilar man får in av generalagenten, ger det effekter på andra bilar du köpt in tidigare, samtidigt som priserna på begagnade bilar riskerar att påverkas. "Kör man jättekampanjer på en V70, en nybil, så kör man ju sönder begagnatmarknaden", säger Alexander. "Det faller liksom på många håll och kanter." som Stefan uttrycker det. Nyligen valde företaget att köpa in ett parti med Volvo C30, som de säljer för 20 000 kronor under ordinarie pris. Han berättar att generalagenten tar större delen av denna prissänkning och att deras marginal i slutändan hamnar på cirka fyra procent.

Vidare berättar Alexander att alla Volvohandlare köper sina nya Volvobilar ifrån Volvo personbilar Sverige AB. Det finns enligt honom egentligen ingen möjlighet att köpa bilar någon annanstans. Han påpekar också att det finns möjligheter att köpa in begagnade bilar ifrån VCC (Volvo Car Corporation). Då handlar det i första hand om tjänstebilar ifrån VCC:s anställda. Han berättar att deras totala lager av begagnade bilar i dagsläget ligger på omkring 90 bilar, men poängterar att det bör ligga närmare 120 stycken, för att kunna erbjuda en bra mix av bilar.

Det kan möjligtvis vara en strategi att driva upp inbytespriserna på begagnade bilar för att öka försäljningen av nya bilar men Stefan dementerar detta: "driver vi upp inbytespriserna på begagnade bilar för att öka vår försäljning? Det tror jag väl ändå att vi är hyfsat försiktiga med. Det är en ganska farlig väg att gå."

Bra Bil försökte parera den minskade efterfrågan genom personalnedskärningar. "Vi var snabba med personalneddragningar och diskuterade det redan innan sommaren 2008 och sen efter sommaren hade vi MBL-förhandlingar och fick verkställighet." berättar Stefan.

I och med de höga räntorna i höstas blev Bra Bil tvungna att försöka minska belåningen. "Vad kan man göra för att minska belåningen? Det var en oerhört tuff fas. Fortfarande är det relativt sätt men det var en extremt tuff fas under de värsta månaderna där innan räntesänkningen kom." menar Stefan. Personalkostnaderna utgör en mycket stor del av bolagets totala kostnader och det blir därför, enligt Stefan, mycket viktigt att vara snabb på att minska personalstyrkan.

Stefan berättar att företaget jobbar mycket med kundkrediter och att de helt enkelt jager de kunder som inte betalar. Har kunder inte betalt inom tio dagar ifrån det att påminnelsen har gått ut hamnar de i listor i företagets datasystem och de kunder som hamnar där rings upp. Vanligtvis handlar det om leasing och avbetalningskontraktskunder och det handlar då om att redogöra för kunden att bilen tillhör Bra Bil till dess att den är helt betald. "Och då förklarar vi det och att annars hämtar vi bilen." säger Stefan. Han menar att detta är någonting företaget jobbar hårt med och det görs ständigt sammanställningar, så att fodringar inte blir mer än 90 dagar gamla. Företaget försöker betala sina leverantörsskulder inom 10-15 dagar, men medger att det kan vara svårt. Dock går det aldrig mer än 30 dagar.

Slutligen berättar Alexander att de äger sina anläggningar, men att de har valt att placera dem i separata dotterbolag på grund av redovisningstekniska orsaker. "Det kan vara bra att ha det så, utan att gå in i detalj." berättar han.

4.2 Bil Nilsson i Alingsås AB

Bil Nilsson i Alingsås AB, hädanefter benämnt som Bil Nilsson, etablerades i Alingsås 1982. Ursprungligen startades företaget i Dalsland, men 1990 flyttade företaget till Alingsås. Företaget är en auktoriserad återförsäljare av Volvo, Renault och det nya märket Dacia. Sedan starten har företaget varit familjeägt med Anders Nilsson som ägare.⁵⁹ Bil Nilssons affärsstrategi är: "Vår strävan är att vara en ledande aktör på fordonsrelaterade tjänster och produkter i vår lokala marknad och att kunna erbjuda ett komplett utbud av personbilar i olika prisklasser"⁶⁰.

Under 2007 redovisade företaget ett rörelseresultat om 5,13 miljoner kronor där sen räntekostnaderna översteg ränteintäkterna och därmed blev resultatet efter finansiella poster cirka 4,2 miljoner kronor. Efter avskrivningar landade årets resultat på cirka 2,7 miljoner kronor och cirka 1,9 miljoner kronor efter skatt. Räntekostnaderna uppgick till 3 152 000 kronor och ränteintäkterna till 2 199 000 under 2007.⁶¹

Kassaflödet från den löpande verksamheten var positivt under 2007 med ungefär 7 miljoner kronor. Bil Nilsson minskade sitt varulager med 1,5 miljon kronor, ökade sina kundfordringar och minskade sina leverantörsskulder.

Kassaflödet från investeringsverksamheten var däremot negativt under 2007 med cirka 5,4 miljoner kronor. Eftersom Bil Nilsson hade förvärvat en del uthyrningsfordon och avyttrat en del. Tillsammans uppgick förvärven till cirka 7,7 miljoner kronor och avyttring för cirka 3 miljoner kronor.

⁵⁹ <http://www.bilnilsson.com/About.aspx>

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Årsredovisning, Bil Nilsson i Alingsås, 2007

Kassaflödet från den finansiella verksamheten var även den negativ med cirka 1,7 miljoner kronor.

Där stod amorteringar för en negativ post om 6 miljoner kronor, men man tog ett lån på cirka 4,6 miljoner kronor vilket ledde till ett något bättre kassaflöde. Det totala kassaflödet för året 2007 uppgick till -197 000 kronor. I och med företagets likvida medel under årets början om 416 000 kronor så gick Bil Nilsson in i 2008 med 216 000 kronor i likvida medel.⁶²

I dagsläget finns det planer på att bygga ut fastigheten och skapa en andravåning med cirka 1000 kvadratmeter yta. Dock säger Daniel Nilsson, verkställande direktör på Bil Nilsson, att det krävs "svarta siffror en lite stund först".

Det största hot som Daniel ser framöver är framförallt att fler och fler handlare hanterar allt fler varumärken. "För dem som väljer att inte gå den vägen, så är ju utmaningen det att kunna klara det med de få varumärken man har och ändå sticka ut i handeln", säger han. Vidare menar han att det är enklare för en kund att åka till ett ställe där det finns flera olika varumärken, vilket innebär att det inte krävs flera resor för att se olika varumärken. Samtidigt ligger Alingsås förhållandevis nära Göteborg och där finns ett stort utbud. "Du kan inte hålla fast en alingsåsbo i Alingsås", poängterar han.

Daniel tror att det kan finnas svårigheter i att få lönsamhet i bara ett varumärke och påpekar att han tror att det är en trend att handlare försöker bredda sina utbud och erbjuda flera varumärken. Dock menar han att det går att få lönsamhet i ett märke som Volvohandlare. Han anser också att det är väldigt viktigt att bli, som han uttrycker det, "duktig på nätet". Att få ut produkterna med hjälp av Internet och kunna hantera det mediet på ett bra sätt tror Nilsson är mycket viktigt framöver.

⁶² Årsredovisning, Bil Nilsson i Alingsås, 2007

Möjligheten att skapa lojala kunder tror han ligger i servicemarknaden och det är också där han tror att stora delar av lönsamheten ligger idag. Han menar att den "mjuka kopplingen, från människa till människa, blir allt viktigare". Det finns också problem inom servicemarknaden. Administrationen kostar mycket pengar och det finns svårigheter i att mekaniker utan datorvana, måste administrera med hjälp av datorn.

Bil Nilssons har investerat mycket av sina ackumulerade vinster i deras anläggningar. "Vi återinvesterar i anläggningarna. Det är nästan hundra procent alltså", säger Daniel. Vidare påpekar han också att de inte har ett separat fastighetsbolag, utan att fastigheten ligger som en del i bolaget. Dock är det viktigt att påpeka att mycket pengar också går åt till att upprätthålla de krav på fastigheten som finns ifrån leverantörerna. Golvet i fastigheten är ett exempel på ett krav ifrån generalagenten och allt detta kostar enligt Daniel mycket pengar. Företaget investerar också förhållandevis mycket pengar i att hålla fastigheten i bra skick. "Kanske mer än vad man kanske skulle behöva", som Daniel säger. Han påpekar att detta är en möjlighet som finns eftersom bolaget inte finns på börsen och de behöver därav inte tillgodose många olika ägares intressen.

Under november 2007 märker Bil Nilsson att försäljningen bromsar in. Försäljningen fortsatte sedermera falla kontinuerligt under 2008. Detta innebär att priserna på begagnade bilar faller, vilket i förlängningen ytterligare minskade försäljningen av nya bilar. Detta då företaget inte längre kunde betala lika mycket pengar för en begagnad bil vid inbyte. "Då bromsas ju handeln upp ännu mer", menar Daniel. Under hösten 2008 upplevde företaget den kanske jobbigaste perioden. Under denna tid stannade försäljningen mer eller mindre upp i tre månader och priserna på begagnade bilar sjönk ytterligare. Daniel menar dock att de börjar märka av en ökad försäljning i slutet av januari 2009, men han påpekar dock att priserna var på en låg nivå.

Han säger att de mer eller mindre förlorat pengar på begagnatmarknaden under större delen av 2008, samt nästan hela 2009. "Det är först nu i april som vi ser att vi börjar tjäna pengar på begagnade bilar", berättar Daniel Nilsson. Vidare säger han att marginalerna på nya bilar förmodligen varit något sämre på senare tid gentemot var de har varit tidigare.

Det är av stor vikt för företagets vinst att de får bonus ifrån generalagenten. Eftersom det har varit väldigt svårt att få bonus, har de faktiska marginalerna blivit sämre. Bonusen är en så kallad beställningsbonus. Den är egentligen inte relaterad till hur många bilar företaget säljer, utan snarare hur många bilar du beställer. "Om du inte säljer, så kan du inte beställa", som Daniel uttrycker det. Att beställa bilar utan att sälja dem drabbar likviditeten. Därför måste man "balansera det här väldigt försiktigt", säger han.

Bil Nilsson arbetar inte med en intern ränta på deras kapitalbindning i lagerbilar. "Metodiken för oss, det är att kolla på antal lagerdagar väldigt mycket", påpekar Daniel. Bilar med många lagerdagar, bli som han uttrycker det "katastrof för oss". Ju fler dagar en bil står på lager, desto större blir den totala räntekostnaden på bilen, samtidigt som den ständigt minskar i värde. Daniel menar att de, på grund av att inte sälja bilar så snabbt som de kanske önskar, förmodligen tappar mer en någon miljon per år i försämrade marginaler. Han poängterar dock att det varit mer under sista tiden, men under ett normalt år brukar det ligga någonstans där. Under 2008, tror Daniel Nilsson, att lageromsättningshastigheten låg på 4,1 gånger.

Bil Nilsson har historiskt sätt haft väldigt stora lager i jämförelse med andra Volvohandlare i landet. För några år sedan bestämde sig företaget för att försöka göra någonting åt det och bestämde sig då för att framförallt se över processen kring begagnade bilar. De började arbeta mer aktivt med Internet, för att på så sätt visa lagret genom att uppdatera bilder och så vidare. När försäljningen var som värst gick, berättar Daniel, att de tittade runt mycket på Internet, för att på så sätt matcha deras priser med andra.

Vidare säger han att de sålde bilar till "otroligt dåliga priser, för att överhuvudtaget vara med och sälja". "Så vi har hanterat vårt likviditetsproblem, som hade kunnat uppstå, genom att hela tiden hålla flöde på begagnade bilar", säger han.

För omkring sju till åtta år sedan, hade företaget ungefär 150-170 begagnade bilar i lager. De har som sagt arbetat för att minska detta lager och i september 2008 hade de cirka 130 begagnade bilar i lager. I dagsläget, tror Daniel, att deras lager ligger på 105 bilar. Dock påpekar han att de köper på sig bilar för att ligga på en sådan nivå. Skulle de följa andra Volvohandlare, så skulle deras lager, med tanke hur företaget ser ut, vara omkring 80 bilar. Daniel anser däremot att 80 bilar är för lite. Han berättar också att marginalerna på begagnade bilar ofta varit negativa. Försäljningen var inte tillräckligt bra och bilar blev stående, vilket ökade värdeminskningarna. Exempel på detta kan vara om de fick in en bil innan sommaren 2008, som sedan blir stående i lager till vintern 2009 och då blir det "enorma förluster på en sådan bil", som Daniel uttrycker det. "Vi snackar ju, i skräckexemplen, så är det säkert på en vanlig standardbil, alltså inget speciellt, så kan det ändå bli 40 000 back på en sådan bil och det är ju inte roligt." Han säger att han tror att marknaden för begagnade bilar varit negativ under åtta till nio månader, men han påpekar att han har en känsla av att det är positiva siffror i april.

Bil Nilsson har hittills inte avskedat någon i företaget som en följd av den minskade försäljningen. Däremot slutade tre anställda på eget initiativ under sommaren 2008, vilket företaget dragit nytta av genom att inte anställa någon ny personal. Personalfrågan är däremot något som Daniel ständigt bevakar, men han berättar att uppsägning av personal är något som han gärna vill klara sig utan, dock medger han att det kan inträffa. För att ytterligare förbättra situationen kom företaget överrens med banken om att minska amorteringarna på fastigheten. På grund av det aktiva arbetet med begagnade bilar har de än så länge inte behövt be om ytterligare krediter.

Återigen påpekar Daniel att den absolut största möjligheten att frigöra kapital ligger i deras begagnatlager, men säger också att det finns möjlighet att sälja nya, redan av företaget betalade, bilar också.

Daniel uppger att han tror att det är många återförsäljare som har känt en press ifrån generalagenter att ta emot bilar. Han menar att man, som återförsäljare, kan få ett väldigt bra erbjudande att köpa bil, men därefter hamnar generalagenten i ett ännu värre läge och kan därför kanske ge ett ännu bättre erbjudande. Konsekvensen blir att det pris återförsäljaren fick köpa för kort tidigare blir inaktuellt och någon annan får alltså möjligheten att köpa en likadan bil till ett bättre pris. "Det hände ju vid ett flertal tillfällen under förra året att man hamnade i den situationen", säger Daniel. De tog därför beslutet att mer eller mindre inte handla några bilar. Vidare säger han att "det kunde komma något som var bättre med väldigt korta intervall. När du inte kan lite på utspelet, då ledsnade vi lite grann". Han berättar också att en återförsäljare kan missa kampanjer om företaget väljer att inte ta emot bilar ifrån generalagenten.

Han beskriver en situation där de hade möjlighet att ta emot ett större antal bilar och på så sätt få en bonusutbetalning, samtidigt som bilhandlarna, fick ta del av en kampanj som var pågående. Valde bilhandlarna att inte köpa bilarna fick man inte ta del av kampanjen, samtidigt som bonusen självfallet uteblev. "Det tycker jag egentligen är över gränsen. Där börjar det bli så att man skickar ut vissa återförsäljare på läktaren. Alltså, då kan man inte vara med längre, på grund av att av olika skäl kanske inte kan köpa de här bilarna, eller bedömer det som orimligt i relation till den prestation man för ögonblicket gör", säger Daniel när vi talar om förhållandet till generalagenterna. Han berättar dock att de ibland fann lösningar, där man kom överrens om vilka kvantiteter som var möjliga att hantera. "Men det tangerar det som inte är så roligt att jobba med tycker jag", påpekar han. Det finns, enligt Daniel, en positiv aspekt på situationen. Han menar att pressen skapar kreativitet och ökad ambition att sälja.

Under 2007 gick verksamheten bra och det var som Daniel uttrycker det "inga problem alls egentligen". 2008 blev däremot en dramatisk skillnad, vilken ökade på grund av att det skedde ett generationsskifte i företaget. Under 2007 gjordes en stor utdelning på 8 miljoner kronor i samband med generationsskiftet.⁶³ Resultatutvecklingen har varit negativ hela vägen ifrån den 1 januari 2008 till den 31 mars 2009, med några månaders undantag. Bil Nilsson gick ifrån ett resultat på 4,2 miljoner 2007 till att göra ett negativt resultat på omkring 2 miljoner år 2008.⁶⁴ I årsredovisningen 2007, står det att företaget förväntade sig att försäljningen under 2008 möjligtvis skulle bli sämre än den varit under 2007.⁶⁵ Detta är också någonting som Daniel säger att de påpekade för generalagenten, som inte delade deras uppfattning. Han påpekar också att de på förhand bestämda volymerna översteg de faktiska volymerna under 2008 och att det därav finns det många bilar ifrån 2008 som inte har några riktiga kunder. "Man reggar bilar för att få marknadsandelar. Man blåser upp marknaden. Den var inte så stor.", säger Daniel. Detta har också, enligt honom, bidragit till att marknaden står still under början av 2009.

Vidare påpekar han också att det var många återförsäljare som opponerade sig emot fabrikenas bedömningar. "Men alltså, när fabriken säger något så är det inte mycket att diskutera.", säger Daniel. Han tror att man, som generalagent, blir tilldelad en viss volym som bygger på vad den globala organisationen bedömer vara en trolig marknad.

Bil Nilsson arbetar inte särskilt aktivt för att förbättra sina ledtider. Daniel säger att de nästan alltid har tre till fyra så kallade problemkunder. När de upptäcker att de har gjort en felbedömning och någon är dålig på att betala gäller det, enligt Daniel, att ta tillbaka bilen så fort som möjligt. Han menar att en kund som är dålig på att betala, sällan blir bättre och därför är det bäst att hämta bilen så snart dröjsmålet blir väsentligt.

⁶³ Årsredovisning, Bil Nilsson i Alingsås AB, 2007

⁶⁴ Intervju med Daniel Nilsson, VD för Bil Nilsson i Alingsås AB

⁶⁵ Årsredovisning, Bil Nilsson i Alingsås AB, 2007

Han säger också att det är mycket ovanligt att de arbetar med dröjsmålsränta och han menar vidare att deras kunder förväntar sig att de inte gör det. "Har man den tuffa attityden, så blir många irriterade", påpekar han. På senare tid har det också varit förhållandevis många företag som har gått i konkurs, som i förlängningen har lett till att Bil Nilsson har förlorat pengar. Daniel gissar att de förlorat mellan 300 000 och 400 000 kronor på detta hittills i år. Han berättar vidare att de säljer ungefär 60 procent av sina bilar till företag och resterande 40 procent till privatpersoner. Ser man till genomsnittet i landet, tror han snarare att det ligger på 50-50. Privatmarknaden har dock blivit allt viktigare, anser Daniel. Företagen väljer att, istället för att köpa ny bil, försöka använda de gamla bilarna i större utsträckning. Han tror också att personer med fast anställning ofta fått en starkare privatekonomi på grund av sänkta räntor.

Daniel berättar att Bil Nilsson i Alingsås i viss mån arbetar med att hålla inne på fakturor från leverantörerna för att förbättra sin likviditet, men att det kostar företaget ränta. "Vi kan ligga och dra ut på fakturor om vi vill, det kostar oss ränta men vi kan göra det och det gör vi i viss mån." Daniel förklarar vidare att förut var man tvungen att köpa hem bilen efter 120 dagar men nu i dessa tider kan man dra ut på det lite. Däremot finns det även en gräns på ungefär 180 dagar innan generalagenten vill att återförsäljaren betalar bilen.

Volvofinans erbjuder återförsäljarna en viss ränta när man finansierar sina inköp av bilar. Det är således viktigt att påpeka att Volvohandeln äger Volvofinans till 50 %. Daniel berättar att de har kollat med banken men de hade inte möjlighet att erbjuda en lägre ränta.

Det finns en differens för bilhandlaren om denne finansierar bilen via kommissionsförsäljning eller köper in bilen och betalar ränta på det. Skillnaden blir någonstans runt 1 % där kommissionsförsäljning är det dyrare alternativet. "Det blir pengar, har man stora lager med olösta bilar så blir det stora kostnader. Låt säga att Bilja ligger med 1000 eller 1500 olösta bilar i lager då blir det stora pengar." säger Daniel Nilsson.

4.3 Borås Bil Personbilar AB

Borås Bil personbilar AB, hädanefter refererat till som Borås bil är ett dotterbolag till Borås Bil-koncernen. Företaget har agenturen för Volvo personbilar, Renault person och transportbilar samt Ford person och transportbilar⁶⁶ och numera även för Dacia.⁶⁷

Företaget etablerades 1936 och har sedan dess varit privatägt med samma familj som ägare genom alla åren. Bolaget har 200 anställda, omsatte 814 miljoner kronor under 2007, vilket också var en väldigt stor del av koncernens totala omsättning som uppgick till 965 miljoner kronor. 68

Borås bils finansiella ställning är tämligen stark. Borås Bil är dotterbolag till Borås Bil Förvaltning AB. Enligt Claes Bolin, VD för Borås bil, skickar de upp kapital till sin moder och låter pengarna förvaltas där. Det egna kapitalet i Borås Bil Förvaltning AB uppgick under 2007 till 187 257 000 kronor och soliditeten slutade på 38,80 %. Kassaflödet för Borås Bil Förvaltning AB var negativt under 2007, den främsta anledningen till det negativa flödet var investeringar i materiella anläggningstillgångar som uppgick till cirka 113 miljoner kronor.

⁶⁶ http://borasbil.se/pv_huvud.htm

⁶⁷ Intervju med Claes Bolin, VD för Borås Bil personbilar AB

⁶⁸ http://borasbil.se/pv_huvud.htm

De likvida medlen man tog med sig in i 2008 var cirka 9 miljoner kronor.⁶⁹

Borås bil finns idag på fem orter: Borås, Kinna, Ulricehamn, Svenljunga och Tranemo. Där har de fullservice på alla ställen. Borås Bil har en koncernmoder i Borås Bil förvaltning och två dotterföretag, ett som har hand om personbilsförsäljningen och ett som tar hand om lastvagnsförsäljningen. Lastvagnsföretaget omsätter ungefär 150 miljoner och har 40 anställda.⁷⁰

Under 2007 uppgick rörelseresultatet för Borås Bil till cirka 7,4 miljoner kronor. Räntekostnaderna översteg ränteintäkterna och därmed slutade resultatet efter finansiella poster på cirka 4,3 miljoner kronor. Övriga bokslutsdispositioner uppgick till totalt -6,9 miljoner kronor, vilket ledde till att årets resultat blev cirka -1,9 miljoner kronor.⁷¹

Borås bil ökade sitt varulager från 2006 till 2007 med totalt cirka 13 miljoner kronor. Rörelsefordringarna ökade med cirka 8 miljoner kronor och leverantörsskulderna ökade med cirka 15 miljoner kronor. Detta ledde till att kassaflödet från förändringarna i rörelsekapitalet uppgick till cirka -6 miljoner kronor. Det totala kassaflödet från den löpande verksamheten blev 41 283 000 kronor. Kassaflödet från investeringsverksamheten var negativt med totalt 58 850 000 kronor. Borås bil förvärvade materiella anläggningstillgångar för cirka 106 miljoner kronor och avyttrade materiella anläggningstillgångar för cirka 48 miljoner kronor. Under 2007 hände ingenting med finansieringsverksamheten det vill säga inga amorteringar eller dylikt. Det totala kassaflödet för 2007 uppgick till -17 567 000 kronor för Borås Bil. De likvida medlen vid årets början var 23 139 000 kronor vilket ledde till att de likvida medlen man tog med sig in i 2008 var 5 572 000 kronor.⁷²

⁶⁹ Årsredovisning, Borås Bil Förvaltning AB, 2007

⁷⁰ Intervju med Claes Bolin, VD för Borås Bil personbilar AB

⁷¹ Årsredovisning, Borås Bil personbilar AB, 2007

⁷² Ibid.

Den största, enligt Claes, utmaningen för svenska bilhandlare i framtiden är förmodligen den ökade konkurrensen på servicemarknaden. "Det jag känner är den ökade konkurrensen på servicemarknaden. Olika aktörer som kommer in och tror att det är en guldkantad verksamhet, som har startat starkt och satsat mycket. Det tror jag är den största faran", påpekar han.

Under finanskrisen har man varit tvungen att pressa priserna på begagnade bilar för att få upp försäljningen. "Men nettomarginalen som blir kvar, det kan man väl säga att nu i krisens tider så har det väl varit allt ifrån minus till fem procent ungefär i marginal kvar. Det är framförallt begagnat som har varit väldigt prispressat här." berättar Claes. Marginalerna har varit pressade sen ett och ett halvt år tillbaka, men nu börjar lagren gå ner kraftigt och det talas, enligt Claes, om en brist på begagnade bilar.

Däremot har marginalerna varit konstanta på nya bilar det senaste året. Bruttomarginalen har legat på 11-14 % och nettomarginalen har sedan legat på någonstans mellan 5-6 %, påpekar han.

Borås Bil har arbetat aktivt med att minska deras lager under krisen. De har haft utförsäljning av begagnade bilar två gånger under krisen. Utförsäljningen skedde en gång under hösten och en gång i vintras. På nybilssidan har man varit något restriktiv när man beställt hem bilar. "Sen så på nybilar, så har vi varit återhållsamma med att beställa nya. Man har ju bonusperioder som går ut och normalt så köper man kanske bilar i spekulation för att nå upp till bonusperioden, men i de här tiderna så har man ju inte gjort det. Man har egentligen bara gått på kundorder och de bilarna har man beställt", berättar Claes.

Företaget har inte haft några vinster att prata om under krisperioden men de är ett etablerat bolag sedan 1936 och gick in i krisen med en ganska stabil kassa. "Vi har ju en rätt så stabil kassa, så att det har inte varit några problem på det sättet.

Det är många som har haft problem och det är en hel del som har försvunnit under den här krisen ju. Sen har vi som sagt en koncernmoder, ett förvaltningsbolag. Varje år så skickar vi upp pengarna i det och där förvaltas pengarna egentligen” säger Claes.

För att minska kapitalbindningen har Borås Bil möjligheten att handla på kommissionsförsäljning. Med kommissionsförsäljning menas att Borås Bil inte betalar bilen till en början utan betalar bara ränta på bilen tills de får kund på bilen. Först då köper de hem bilen och säljer den därefter. ”Man har normalt på Volvobilar, man har 30 dagar, sen löser man dem eller om man väljer att de ligger kvar på kommission, men med tanke på att vi har en stabil kassa så löser vi dem direkt så slipper vi ränta på dem.”, berättar Claes.

Företaget arbetar aktivt för att förbättra sina ledtider. När det gäller försäljningen så vill de få ut bilen till kunden så snabbt som möjligt för att på så sätt skapa starka kundförhållanden och få in kapital snabbt. De har också ett system att jobba med när kunderna inte sköter sina betalningar har de folk som sitter och bevakar dessa. Om deras arbetssätt berättar Claes: ”Där jobbar vi hela tiden med att bevaka varje månad. Vi har folk som sitter och bevakar alla de avtal som finns. Då är det både på leasing och på avbetalning.” Borås Bil har inte arbetat med att försöka hålla inne på betalningar till leverantörerna eftersom de inte har haft ett sådant omfattande likviditetsproblem. ”Vi är mån om våra leverantörer. Vi har valt ut dem noga och vi har ett samarbete med dem, så att... Än så länge har vi inte suttit i den krisen, så att nej vi är rädda om våra leverantörer, så det gör vi inte.” säger Claes.

Precis så som många andra så känner Borås Bil en press ifrån generalagenten att ibland köpa hem mer bilar till lagret än vad man egentligen vill. Detta beror, enligt Claes, på att de vill ta del av bonusen generalagenten erbjuder när man köper in ett visst antal bilar.

Men han poängterar också att detta är något man har dragit ner på under krisen för att hålla nere lagret och kostnaderna. Claes berättar vidare att de aktar sig för att beställa hem de dyra bilarna till lager eftersom kunderna på de bilarna vill skraddarsy sin egen bil. De beställer hellre hem de mindre bilarna till varulagret.

4.4 Hedin Göteborg Bil AB

Hedin Göteborg Bil AB, hädanefter refererat till som Hedin bil, omsatte 1 586 850 000 kronor under 2007 och rörelseresultat uppgick till cirka 59,6 miljoner kronor, räntekostnader som översteg ränteintäkterna innebar att resultatet efter finansiella poster slutade på cirka 47,9 miljoner kronor. Slutligen redovisade Hedin bil årets resultat om cirka 33,1 miljoner kronor.⁷³

I.A Hedin Bil AB som är koncernmoder till Hedin bil omsatte 3 077 298 000 kronor under 2007. Under 2008 var omsättningen ungefär 4 miljarder kronor.⁷⁴ Det egna kapitalet uppgick till cirka 500 000 000 kronor och soliditet var 33 %. Kassaflödet från den löpande verksamheten och investeringsverksamheten var negativt med -133 784 000 respektive -76 142 000, men flödet från finansieringsverksamheten var positivt med 207 723 000, vilket var upptagna lån. Det totala kassaflödet för koncernmodern var -2 203 000, de likvida medlen vid årets början var 6 408 000 och därför tog man med sig 4 205 000 kronor i likvida medel in i 2008.⁷⁵

Kassaflödet för Hedin Göteborg Bil AB var från den löpande verksamheten före förändring av rörelsekapital cirka 71,3 miljoner kronor. Hedin bil ökade sitt varulager med 106 442 000 kronor jämfört med 2006 även rörelsefordringar ökade och rörelseskulderna ökade även dem. Detta ledde till att kassaflödet från den löpande verksamheten med förändring av rörelsekapital slutade på cirka 38,4 miljoner kronor. Hedin bil förvärvade

⁷³ Årsredovisning, Hedin Göteborg Bil AB, 2007

⁷⁴ Intervju med Helena Skog, styrelseledamot I.A Hedin Bil AB

⁷⁵ Årsredovisning, I.A Hedin Bil AB, 2007

materiella anläggningstillgångar under 2007 för cirka 36,6 miljoner kronor och därför blev kassaflödet från investeringsverksamheten negativt med cirka 34,8 miljoner kronor. Hedin bil amorterade ungefär 3,2 miljoner kronor på sina lån och det totala kassaflödet för 2007 slutade på 406 000 kronor. De likvida medlen från 2006 var 703 000 kronor och därmed tog de med sig 1 109 000 kronor i likvida medel in i 2008.⁷⁶

Den största utmaningen för Hedin bil är att ha den portfölj av varumärken de tror på, de som det finns en framtid för. Helena Skog förklarar "att ha de märkena som man tror på och som det finns en framtid för. Just nu är det ju tufft för Saabhandlarna tror man. Det känns lite instabilt. Det är väl det man får titta över, vilka varumärken man har."

Någon påverkan på försäljningsresultatet har det dock inte varit för Hedin Bil under finanskrisen. Hedin Bil har ökat sin försäljning från 2007 till 2008 och ökar till och med nu 2008 till 2009. Helena Skog berättar att det är ganska svårt att mäta det faktiska försäljningsresultatet 2007 till 2008 eftersom Hedin Bil har köpt upp en del bolag. Helena Skog säger: "det är lite svårt att mäta för vi köper ofta bolag men 2008 till 2009 har vi inte gjort några förändringar just nu" Den faktiska försäljningen 2008 till 2009 har alltså ökat. Helena berättar att det har försökt att hitta andra sätt att köpa och sälja bilar. Helena vill däremot också påpeka att det har varit väldigt svårt för bilhandlare i dessa tider om man inte har haft en stabil kassa. Helena berättar vidare att den svaga svenska kronan under finanskrisen har påverkat försäljningen. "Om man ska se på vår valuta så har ju den varit svag under krisen... Det är en fördel när vi säljer till Tyskland men det är en nackdel när vi ska köpa in bilar från utlandet." Helena berättar vidare att de har arbetat och arbetar aktivt med att hitta billiga bilar i utlandet. Vid frågan om de letar efter begagnade bilar i utlandet svarar Helena: "Ja det gör vi, jag försöker hitta bilar i Baltikum... så det gör vi. Det finns mycket bil till salu."

⁷⁶ Årsredovisning, I.A Hedin Bil AB, 2007

Vi diskuterade även ifall inbytesbilarna Hedin bil tar emot tas in till ett lägre pris än vad de säljs för på den privata marknaden. Helena påpekar att det finns ett antal variabler till varför de byts in till ett lägre pris hos en bilhandlare än det pris som man ofta ser på exempelvis bytbil.com "En bil säljs från 100 000 – 77 000, jaha och så går man till en bilhandlare och så blir man erbjuden 65 000, men då tycker man det var ju konstigt, men de för 100 000 ligger ju kvar och den för 77 000 – det ska ju finnas prutmån och det finns saker att åtgärda."

Hedin bil har inte varit återhållsamma när det gäller satsningar framåt under 2008 till 2009. Helena berättar att de har öppnat ett nytt varuhus för bilar med olika märken under samma tak som konkurrerar med varandra. "Vi har startat nu, det är vi inte först med i Sverige, absolut inte men det är ett stort varuhus, vi har samlat sex olika varumärken. Man samlar massa varumärken där kunder kan gå in och kika. Vi konkurrerar egentligen med oss själva. Kunderna kan gå in och kika det är ett kul, roligt koncept om man tänker sig själv om man ska köpa en bil så är det så kul att se allt på samma ställe istället för att åka runt. Men det är faktiskt väldigt populärt och går väldigt bra. Det finns också en restaurant där man kan sitta och äta och titta på bilar."

Det råder inga tvivel om att klimatet bland återförsäljarna har varit dåligt den senaste tiden. Helena berättar att de får förfrågan om att köpa upp bolag, men det innebär också höga kostnader. "Men en sak är säker. Man får erbjudanden om att köpa upp bolag, men oftast är de i sådant dåligt skick så det är kostnader som hänger med. Det är tufft på bilmarknaden helt klart." säger Helena.

Vi diskuterar olika likviditetsproblem, men Hedin bil har inte varit utsatta för några sådana problem. Helena berättar dock att de inte har haft möjligheten att, i lika stor utsträckning som tidigare, handla på kommissionsförsäljning. Helena berättar att det fanns större möjligheter till kommissionsförsäljning tidigare, men hon påpekar att den möjligheten knappt finns längre.

Numera köps bilarna kontant eller betalas de via ett finansbolag. Vidare säger hon att tillverkaren ger företaget ett visst antal dagar på sig att betala fakturan, men att detta blir allt tuffare.

Helena påpekar att de kan uppmana sina anställda att vara noggranna med att skicka ut fakturor samma dag som bilen levereras, för att på så sätt få in pengar så snart som möjligt.

Hon berättar också att de mer eller mindre äger alla bilar som står i deras bilhallar. Skulle bolaget drabbas av likviditetsproblem menar Helena att de skulle annonsera ut bilarna billigare för att öka kassan. Hon säger samtidigt att det också kan bli lite problematiskt om man pressar priserna för mycket. ”Man får inte gå ut med vilka priser som helst egentligen, det är inte så omtyckt alltså. Om vi nu köper in 100 bil av någon modell och går ut med ett mycket lägre pris då blir våra konkurrenter och generalagent vansinniga.”, säger Helena.

Företagets ackumulerade vinster har mer eller mindre hela tiden placerats i bolaget och framförallt i dess anläggningar. Helena berättar att de inte sålt fastigheter för att frigöra kapital. Hon nämner också att de inte längre binder några betydande summor i reservdelar. De har de delar som behövs för en så kallad standardservice, men allt annat beställs med en dags leverans. Däremot, poängterar Helena, att generalagenten har lager i närheten, vilket innebär att man, när det krävs, kan göra reparationer på exempelvis transportbilar mer eller mindre omgående.

5. Analys

I detta kapitel har vi gjort en analys av vår empiri, där vi tagit hjälp av våra teoretiska referensramar. På grund av begränsningar i dessa teoretiska referensramar, för vi således också ett eget resonemang kring viss empiri.

De fyra fallföretagen vi har intervjuat har påverkats av den rådande lågkonjunkturen. Företagen har varit tvungen att hantera de nya förutsättningarna på olika sätt. Bilhandlarna har fått problem med lönsamheten och konkurrensen har ökat. Likviditetshanteringen har blivit en vital del i företagets organisation. Bilhandlarna har varit tvungna att jobba mer med hur de ska hantera sina resurser och hur de ska klara de nya förutsättningarna på marknaden. Bilhandlarna som vi har intervjuat har agerat på olika sätt för att bli så effektiva som möjligt. Dock har företagen också mycket olika förutsättningar för att hantera kriser.

Enligt cash management teorin bör företag arbeta med att effektivisera sin hantering av kundfordringarna. Företag bör, som vi nämner i teoriavsnittet, arbeta med att korta ner sin kassacykel, vilket innebär att företaget arbetar med att korta ner kundfordringstiderna och förlänga kredittiderna från leverantörerna för att få tillgång till kapitalet längre i bolaget.

Bra bil arbetar aktivt med att hantera sina kunder som inte betalar. Har kunden inte betalat inom 10 dagar efter kunden har fått en påminnelse hamnar denne i företagets datasystem. Bra Bil ringer personligen upp kunderna och informerar dem om att bilen tillhör Bra Bil till dess att bilen är helt betald. Detta är något Bra Bil kontinuerligt arbetar med för att på så sätt minska kapitalbindningen i kundfordringar.

Som vi nämnt tidigare gör företaget ständigt sammanställningar av kunder med dålig betalningsdisciplin. Detta är ett sätt att övervaka och kontrollera kundfordringar och på så sätt förbättra kassacykeln. Det finns tre huvudregler som man bör använda sig vid indrivning av fordran enligt cash management teorin: 1. Fordran anses som förfallen 2. Fordran är inte betald 3. Fordran är inte föremål för någon typ av tvistemål. Detta är något fallföretagen bör ta hänsyn till.

Bil Nilsson i Alingsås AB uppger att de kontinuerligt har tre till fyra kunder med betalningssvårigheter. Till skillnad från Bra Bil sker inget aktivt arbete i att driva in betalningar. Bil Nilsson arbetar inte heller med dröjsmålsränta, då de är rädda för att skada kundrelationerna. Då företaget inte gör ett effektivt arbete kring kundfordringar och dröjsmålsränta följer de inte cash managements kriterier för optimal kundfordringshantering.

Vanligtvis bör företaget betala vid fakturans förfallodatum. Cash management teorin förespråkar dock också att betalning ska ske när leverantören förväntar sig att få betalt. Betalar man vid förfallodatum kan man dra nytta av att bibehålla kapital i bolaget utan kostnad och erhålla eventuell ränta på det egna kapitalet. Detta kan dock skada relationen till leverantören. Bil Nilsson håller inne på sina fakturor. De överskrider fakturornas förfallodatum och får därmed betala ränta. Anledningen till att företaget gör detta beror på att de vill upprätthålla likviditeten under perioder. Detta kan anses ineffektivt ur cash managementperspektiv både då de får betala dröjsmålsränta och försämrar relationen till leverantörerna. Tidigare var Bil Nilsson tvungna att betala bilen efter 120 dagar men nu har parterna kommit överens om gräns på 180 dagar. Detta kan även ses som positivt ur ett cash management perspektiv eftersom företaget har kapital under en längre tid i bolaget och slipper således binda kapital. Hedin Bil har inte haft några direkta problem med likviditeten men de har ändå arbetat med att uppmana sina anställda att fakturera kunderna så fort som möjligt och på så sätt få in kapital snabbt till bolaget.

Enligt cash management är det viktigt med ett genomarbetat system för kundfordringar. Detta är något fallföretagen arbetar flitigt med. Som exempel har Borås Bil personal som övervakar alla avtal inom leasing och avbetalning varje månad. Vidare har Borås Bil dock inte valt att hålla inne på leverantörsskulder för att få tillgång till sitt egna kapital under en längre tid. Borås Bil har helt enkelt inte haft ett så omfattande likviditetsproblem och har därför prioriterat att betala i god tid. Cash management teorin förklarar också att företag bör vara noga med sin betalningspolicy, de måste vara försiktiga med ryktet kring sitt företag. Detta är förmodligen något Borås Bil tagit i beaktande men de har bortsett från fördelarna med att få tillgång till sitt kapital under en längre tid om man väntar med att betala tills förfallodatum.

Bra Bil har, som vi nämner i empirikapitlet, en förhållandevis komplex ägandestruktur med flera olika ägare. Vidare har också Volvo personvagnar AB ett indirekt intresse i bolaget. Detta påverkar, enligt oss, bolagets val av strategi i olika frågor och kommer också att förhindra dem ifrån att bredda sitt varumärkessortiment, för att inte skapa en intressekonflikt. Detta i en tid då vi upplever att bilhandlare påpekar att ett ökat varumärkesutbud verkar vara en trend och ett sätt att nå konkurrensfördelar. Volvo personvagnar AB fungerar som generalagent för Volvobilar i Sverige. När Volvokoncernen har missbedömt marknaden och producerat fler bilar än vad marknaden efterfrågar, kommer generalagenten bli ståendes med fler bilar än vad bilhandlarna är villiga att köpa in. På grund av detta finns det en press ibland återförsäljarna att ta emot bilar som de egentligen inte vill få levererade. Pressen skapas för att bilhandlarna vill undvika konflikter med generalagenten och på så sätt riskera att missgynnas i förlängningen. På grund av Volvo personvagnar AB:s ägarintresse i Bra Bil bör det finnas en särskilt stor press på företaget att ta emot nya bilar för att inte skapa konflikter med sin delägare. I tider då generalagenten har mycket bilar på lager och marknaden är svag, bör Bra Bil således missgynnas.

Detta eftersom de förmodligen kommer att generera större lager än vad som för tillfället är optimalt. I förlängningen innebär detta att Bra Bil får det svårt att planera sin lagerhållning.

Bil Nilsson har en enkel ägandestruktur, då det är ett familjeägt bolag, med en ensam ägare. Dock är det, efter att ha talat med Daniel Nilsson, lätt att förstå att det finns ett missnöje med hur förhållandet till generalagenten ser ut. Företaget beslutade sig för att mer eller mindre inte beställa några nya bilar, då de var missnöjda med generalagentens agerande. Detta påverkade säkerligen också företagets lagerplanering. Det fanns tillfällen då de egentligen ville beställa fler bilar, men var rädda att någon annan handlare skulle få bättre erbjudanden strax senare. Med andra ord kan generalagentens beteende påverka lagret på olika sätt. I vissa tillfällen kan det bidra till att man ökar lagret, trots att det egentligen inte är önskvärt. I andra situationer kan det innebära att man blir restriktiv, på grund av rädsla att göra dåliga affärer, vilket i sin tur kan innebära en försämrad framtida relation till generalagenten. Det blir med andra ord svårt att nå en optimal lagermängd på grund av ett bristande samarbete med generalagenten.

Borås Bil är, precis som Bil Nilsson, ett familjeägt företag och har varit det sedan starten 1936. De beskriver också att de känt av en press ifrån generalagenten, dock gjorde de som Bil Nilsson och bestämde sig för att försöka vara återhållsamma med att köpa nya bilar. I den mån det har varit möjligt har de beställt billigare, mindre exklusiva, bilar, då kunder i allmänhet är mer villiga att köpa dessa bilar utan egna konfigurationer. Borås Bil har en stark finansiell ställning, vilket innebär att det finns förhållandevis stora utrymmen att arbeta med lager för att försöka ta del av bonusar och kampanjer. I förlängningen innebär detta att de inte bara har bättre chanser att klara sin framtida överlevnad på grund av minskad efterfrågan med hjälp av en bra likviditet. De får också en större möjlighet att utnyttja erbjudanden ifrån generalagenten, för att på så sätt skapa kundkontakter och vinna marknadsandelar, eftersom de med kampanjpriser kan erbjuda kunderna billigare bilar.

Hedin Bil är, som nämnts tidigare, handlare för flera olika varumärken. Koncernen hade år 2008 en omsättning på omkring 4 miljarder, vilket gör företaget till en förhållandevis stor aktör på den svenska marknaden. Då företaget arbetar med så pass många varumärken, bör de rimligtvis inte vara lika beroende av en god kontakt till en enskild generalagent. På grund av deras storlek bör de också inneha en stark förhandlingsposition. Detta tror vi är en bidragande orsak till varför Hedin Bils arbetssätt skiljer sig ifrån de företagen vi tittat närmare på. De har, till skillnad ifrån de andra, möjligheten att köpa bilar ifrån utlandet och därigenom också en möjlighet att ständigt leta billiga bilar. Vidare får de också förmodat större utrymme att göra egna prissättningar utan att behöva oroa sig för betydande konflikter med generalagenter.

När vi pratar med Daniel Nilsson, VD på Bil Nilsson, berättar han att det är en stor utmaning att få lönsamhet i att bara erbjuda ett eller ett par varumärken. Detta kan förstärkas ytterligare i och med den ovan beskrivna generalagentproblematiken. Det kan med andra ord vara svårt locka till sig kunder när man bara erbjuder ett par varumärken, samtidigt som en handlare med få varumärken blir mer beroende av sina generalagenter.

De fyra fallföretagen vi har undersökt har haft relativt höga räntekostnader under 2007. Bra bils räntekostnader uppgick till 5 522 000 kronor och ränteintäkterna var 1 371 000 kronor. På grund av att riksbanken höjde styrräntan under hösten 2008 blev perioden en tuff fas för bilhandlarna i och med att räntekostnaderna steg. En utmaning för bilhandlarna var att minska belåningen vilket försvårades för fallföretagen Bra Bil och Bil Nilsson vilka inte hade/har lika stark finansiell ställning som Hedin Bil och Borås Bil. Detta kan ha varit en ännu svårare situation för Bil Nilsson ur ett likviditetsperspektiv eftersom de, under 2007, gjorde en utdelning i samband med ett generationsskifte på 8 miljoner kronor. Bra Nilssons räntekostnader uppgick till 3 152 000 kronor och ränteintäkterna till 2 199 000 under 2007 och därmed blev situationen svårare under hösten 2008.

Å andra sidan lyckades alla fallföretag överleva hösten 2008 och har nu fördel av en lägre ränta som råder på marknaden. Enligt hävstångsformeln bör företag ha en hög skuldsättning för att generera en högre avkastning på det egna kapitalet än vad man hade gjort om man hade haft en högre andel eget kapital. Men som nämnts tidigare i teoriavsnittet ska inte räntekostnaderna överstiga avkastningen företaget genererar. Scenariot att räntan på lånet överstiger avkastningen kan ha utspelat sig under hösten 2008 när styrräntan var relativt hög sett till marknadsläget. Därför är vår känsla att företagen bör ta med en planering av skuldsättningsgraden i behovsanalysen från cash management. Företagen bör planera kapitalstrukturen inför ett visst konjunkturläge och kan på så sätt parera eventuella höjningar av räntan eller dra nytta av en låg ränta på marknaden.

Uppfattningen vi fått efter att ha samtalet med de fyra olika företagen är att alla delar uppfattningen att bilhandlare generellt investerar mycket av sina ackumulerade vinster i anläggningar. Dock finns det lite olika upplägg kring detta. Bil Nilssons fastighet ligger som en del av ett stort bolag, där den resterande verksamheten ingår. Detta försvårar en eventuell avyttring av fastigheten om företaget skulle behöva få in kapital i form av en försäljning. Skulle fastigheten ligga i ett separat bolag skulle en försäljning kunna ske lättare, samtidigt som de skulle kunna ta del av skattefördelar. En försäljning av ett dotterbolag är, som vi nämnt tidigare, befriat ifrån reavinstskatt. Bil Nilsson är förvisso ett förhållandevis litet bolag, men det blir förmodligen lättare att kontrollera de olika delarna i verksamheten genom att placera fastigheten i ett separat bolag. Värt att notera är att de andra fallföretagen har valt att placera sina fastigheter i separata bolag.

Anläggningar, som kan användas som säkerhet vid eventuella lån, är en väsentlig del av företagens planering av likviditetshandling. Som nämnts tidigare kan det vara fördelaktigt att ha ett separat bolag för sina anläggningar eftersom företagen får skattemässiga fördelar och det underlättar även processen vid en eventuell försäljning av fastigheten.

Därför är det enligt cash management teorin mycket väsentligt att ha god kontroll på sina monetära resurser. För att uppnå en bra kontroll på sitt kapital är det viktigt att sammanställa en behovsanalys vilken ska innehålla information om vilka behov företaget har och vilka planerade likviditetsförändringar som finns och kommer att finnas. Målet med behovsanalysen ska vara att ha tillgång till likviditet vid rätt tidpunkt, plats och i rätt form. Därför är det av vital betydelse att fallföretagen arbetar med att skapa en behovsanalys för att uppnå god kontroll. En del av behovsanalysen bör vara att placera sina anläggningar i separata bolag för att ha likviditeten på rätt plats. Den bör även innehålla kriterier om att ha möjligheten att under lätta omständigheter sälja fastigheten och på så sätt ha tillgång till kapitalet vid rätt tidpunkt. Det blir därför viktigt att påpeka att alla fyra fallföretag anser att det bästa sättet att förvalta sitt kapital är genom återinvestering i anläggningarna.

På grund av den kraftiga minskningen i efterfrågan blev det tufft för bilhandlare som in i krisen med ett stort varulager. När efterfrågan minskade vid årsskiftet 07/08 fick företagen problem med att minska lagret. Kostnaderna för att ha bilarna i lager är relativt höga och ökade kraftigt, eftersom en minskad efterfrågan innebar värdeminskningar. Kontentan blev att företagen fick höga räntekostnader samtidigt som bilarna minskade i värde.

Som nämnts tidigare i teoriavsnittet ska företagen dela in kostnaderna för lagerhållning i tre delar för att på ett enkelt sätt uppskatta kostnaderna. Dessa delar är kapitalkostnad, förvaringskostnad och osäkerhetskostnad. Om vi analyserar företagen kapitalkostnader: Bra Bil och Bil Nilsson har använt större andel lånat kapital än de andra fallföretagen. Räntekostnaderna för dessa lån får inte överstiga den avkastning som lagret genererar. Under lågkonjunkturen bör detta ha varit ett problem, då avkastningen minskat i och med att företagen har varit tvungna att sänka priserna på sina lagerbilar. Det här är enligt oss ett utav de stora problemen under lågkonjunkturen.

I samband med att företagen har köpt in lagerbilar har de förmodligen räknat på en avkastning som inte varit möjlig att uppnå i och med den minskade efterfrågan. Med andra ord har de köpt in bilar med felaktiga förväntningar, vilket har bidragit till för stora lager som i förlängningen inneburit ökade förluster.

Bra Bil ökade sitt varulager under 2007 med cirka 2 miljoner. Hade företaget i fråga använt sig av ett mer proaktivt arbete under 2007 och således minskat sitt lager inför lågkonjunkturen hade de inte varit tvungna att sälja lika mycket bilar med negativa marginaler som de nu har varit tvungna till. Bil Nilsson minskade sitt varulager under 2007 med cirka 1,5 miljoner kronor. Något som är anmärkningsvärt är att Hedin Bil och Borås Bil ökade sitt varulager nämnvärt under 2007 med cirka 106 miljoner och ungefär 13 miljoner kronor. Detta beror på att företagen gjort uppskattningen att avkastningen på lagret skulle överstiga den kapitalkostnad som finns i samband med lagerhållningen. Arbetet kunde dock ha sett något annorlunda ut. En mindre kapitalbindning i lager vid årsskiftet 2007/2008 hade inneburit besparingar för företaget. Kontentan av detta är att Bil Nilsson var det enda företag av fallföretagen som minskade sitt varulager under 2007 vilket framhävde deras finansiella planeringsförmåga.

Vidare kan man även tänka över ifall fallföretagen borde ha arbetat mer med sina förvaringskostnader. Ett arbetssätt under 2007 kunde ha varit att tänka över hur mycket sitt lager egentligen var värt. Arbetssättet kring avskrivningar på lager, avskrivning på anläggningar, lagerpersonalkostnader och möjligen energikostnader är något företagen hade kunnat arbeta mer med och möjligen arbeta mer med i framtiden. Det arbetssättet som bilhandlarna hade under 2007 ökade osäkerhetskostnaderna eftersom ökade lagringsvolymerna innebär ökad liggtid i lager vilket i sin tur har lett till att bilarna har minskat i värde.

Volvohandlarna har möjlighet att handla på kommissionsförsäljning. Handlar man med kommissionsförsäljning binder man inget kapital. Detta är något Bra Bil har utnyttjat flitigt för att på så sätt ha mer kapital i kassan. Men man måste ändå betala ränta på kommissionsförsäljningen och den ligger på 5-6 %, vilket enligt Stefan Järnström, Ekonomichef på Bra Bil, är ganska högt. Detta är något som även Bil Nilsson har utnyttjat. Borås Bil och Hedin Bil har inte utnyttjat kommissionsförsäljning då de har haft en stabil finansiell ställning och har därför köpt in bilarna till lagret och därmed sluppit betala räntan för att utnyttja kommissionen. Daniel Nilsson, VD för Bil Nilsson berättar att skillnaden mellan räntan man betalar för kommissionsförsäljning och räntan man betalar när man köper in bilen till lagret ligger någonstans vid 1 % där kommissionsförsäljning är det dyrare alternativet. Har bilhandlaren ett stort varulager kommer differensen mellan finansieringsalternativen att bli betydande för likviditeten eftersom man får lägre räntekostnader ifall man finansierar bilen själv vilket Borås Bil och Hedin Bil har valt att utnyttja. Å andra sidan har man tillgång till mer kapital i kassan ifall man utnyttjar kommissionsförsäljningen vilket Bil Nilsson och Bra Bil har använt vilket man förmodligen har gjort för att ha tillgång till en buffert, ett säkerhetskaptal. Anledningen till att många företag går i konkurs är på grund av saknaden av detta kapital. Det är därför västenligt att ha tillgång till en sådan här buffert i tuffa tider.

Det har under arbetets gång varit svårt att få ta del av siffror gällande företagets resultat och finansiella ställning under 2008. Dock går det att urskilja olika arbetssätt kring hur man hanterar sin skuldsättning i bolaget. Borås Bil har en stark finansiell ställning, med en hög andel eget kapital. I intervjun med Borås Bil uppger deras representant att de köper deras bilar med eget kapital, samtidigt som de äger deras anläggningar utan skuldsättning. Detta innebär att de riskerar att inte ta del av den hävstångseffekt som kan bildas i och med en ökad andel lånat kapital. Kort innebär det att de skulle kunna öka avkastningen på det egna kapitalet, med hjälp av ökad skuldsättning, så länge avkastningen på det lånade kapitalet överstiger räntekostnaderna på lånet.

Dock ökar således den finansiella risken och i tider som dessa, då den totala avkastningen minskar, därav besitter ett företag som Borås Bil en fördel gentemot företag med större andel lånat kapital. Eftersom Borås Bil är ett familjeföretag och har varit det ända sedan starten på 30-talet, har vi valt att anta att de förmodligen har ett riskavert synsätt och vill således minimera riskerna.

6. Slutsats, förslag till vidare forskning och egna reflektioner

I detta kapitel framför vi våra slutsatser, där vi försöker besvara var forskningsfråga. Vi ger därefter förslag på vidare forskning och reflekterar slutligen över våra källors påverkan på vår slutsats

6.1 Slutsats

De företag som har varit objekt för vår fallstudie har på ett eller annat sätt påverkats av en minskad efterfrågan på bilar. Generellt har en minskad efterfrågan inneburit att företagen har blivit mer eller mindre tvungna att sänka sina priser för att nå ett pris som möter marknaden. Detta har i sin tur inneburit att företagen har sålt bilar med mycket små marginaler och i många fall förluster. Försäljningen har dock varit nödvändig för att upprätthålla likviditeten i bolagen.

Vidare kan nämnas att fallföretagen har mött den minskade efterfrågan på marknaden med olika typer av finansiell ställning. Fallföretagen med stark finansiell ställning har valt att finansiera sitt varulager med eget kapital eller delvis lånat kapital för att ta del av lägre räntekostnader. Ett av fallföretagen har valt att finansiera stora delar av sitt varulager med kommissionsförsäljning, eftersom de har haft brist på likvida medel. Kommissionsförsäljning möjliggör ett alternativ att ta in bilar till lager utan att binda kapital. Företaget har därför haft mer likvida medel i kassan än vad de haft om de varit tvungna att enbart finansiera varulagret med eget eller lånat kapital.

Det fjärde fallföretaget har använt sig av kommissionsförsäljning på det sätt att de har valt att dra ut på betalningar av varulagret tills de blivit tvungna att betala, för att på så sätt behålla likvida medel i kassan under en längre tid.

Alla företag medger att de största möjligheterna att frigöra kapital ligger i att sälja lagerbilar och framförallt lager av begagnade bilar. Vidare har den minskade efterfrågan skapat överproduktion av nya bilar, vilket i förlängningen har inneburit att generalagenterna skapat en stor press, på gränsen till tvång, på handlarna att köpa bilar. Bilhandlarna har på grund av detta fått problem med planeringen och hanteringen av lagret med nya bilar.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vår studie har varit begränsad till fyra fallföretag, där empirin utgörs av intervjuer med representanter ifrån de olika företagen. Eftersom uppsatsen är skriven innan årsredovisningarna för 2008 är publicerade har våra möjligheter att ta del av aktuella siffror varit ytterst begränsade. Detta har inneburit att någon djupgående analys av företagets finansiella situation inte varit möjlig. Det hade därav varit intressant att göra en mer djupgående studie kring hur våra fallföretag har hanterat lågkonjunkturen, genom att gå igenom årsredovisning, samt en mer genomgripande översyn av företagets operationella processer. Vidare skulle det vara intressant att göra en jämförande studie med företag inom samma bransch med ett annorlunda utbud och/eller en annorlunda geografisk placering. I samband med en sådan studie kan en jämförelse mellan generalagenters beteende vara av intresse.

6.3 Egna reflektioner

Författarna har genomfört intervjuer med en representant på varje företag. Författarna har i den mån det har varit möjligt talat med den person som författarna ansett haft störst inblick i företagets verksamhet. I tre av fyra fall har författarna samtalat med företagets verkställande direktör och i ett fall har författarna talat med en styrelseledamot. Alla fyra är medvetna om att den information de förmedlar ligger som grund i vår empiri. Det är därför viktigt att påpeka att författarna är väl medvetna om att samtliga personer medvetet förmedlar en specifik bild av företaget. Det är med andra ord ingen objektiv tolkning av företaget som förmedlas. En grundlig genomgång av företagets operationella processer och räkenskaper hade förmodligen givit oss en annorlunda och i många fall mer verklig bild av företaget. Dock hade författarna inte fått tillgång till representantens egna tankar och funderingar kring hanteringen av företaget.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Andren, Niclas - Eriksson, Tore - Hansson, Sigurd, *Finansiering*, 2003,

Berk, Jonathan, DeMarzo, Peter, *Corporate Finance*, 2007

Bryman, A., Bell, E. (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö

European Commission, *Cash management debate: How to make sure that Sepa pays off*, 2007.

Greve Jan, *Modeller för finansiell planering och analys*, 2003,

Hamberg, M. (2001) *Strategic Financial Decisions*. Malmö: Liber Abstrakt.'

Hedman, Pär, *Cash management Hur ett förbättrat kassaflöde kan bli ditt företags melodi*, 1991,

Jonsson, Patrik, - Mattsson, Stig-Arne, *Logistik - läran om effektiva materialflöden*,

Lantz, Björn, *Operativ verksamhetsstyrning*, 2003,

Larsson, Claes Göran, *Cash Management för företag*, 2005

Lundahl U & Skärvad P-H.(1999). "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer"

Mary S.Schaeffer, *Using Accounts payable to improve cash flow*, 2007.

Teknikens Värld, Elstner, 2005, nr 15

Thomasson, Jan, Extern redovisning och finansiell analys, 2004,

7.2 Elektroniska källor

<http://www.automotorsport.se/news/16973/bilf%C3%B6rs%C3%A4ljning-en-sj%C3%B6nk-med-en-tredjedel-under-januari/> 2009-04-23

http://www.avanza.se/aza/press/press_article.jsp?article=79537 2009-04-20

http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_777413.e24 2009-04-21

<http://www.dn.se/ekonomi/sa-funkar-finanskrisen-1.656631> 2009-04-21

http://www.scb.se/Pages/TableAndChart___34723.aspx 2009-04-21

<http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=2286389> 2009-04-21

<http://www.vk.se/Article.jsp?article=253891> 2009-04-24

<http://www.volvocars.com/se/tools/Pages/HittaVolvohandlare.aspx?list=all>
2009-04-24

7.3 Artiklar

European Commission, Cash management debate: How to make sure that Sepa pays off, 2007.

Using cash-management tools to increase cash position- Wendel Charles B, 2009,

CASH FLOW, Butterfield Ethan, 2008,

When things go badly, Engle Paul, 2008,

7.4 Intervjuer

Claes Bolin, Borås Bil Personbilar AB, 2009-05-07

Niclas Hagard, Odevall & Olbing Advokatbyrå, 2009-05-17

Stefan Järnström, Bra Bil i Göteborg AB, 2009-05-01

Daniel Nilsson, Bil Nilsson i Alingsås AB, 2009-05-05

Alexander Orméus, Bra Bil i Göteborg AB, 2009-05-01

Helena Skog, Hedin Göteborg Bil AB, 2009-04-29



BILAGA TILL FALLSTUDIE

En fallstudie av hur fyra svenska bilhandlare hanterat likviditet och kapitalbindning i samband med en minskad efterfrågan på bilar.

Författare:

Filip Alexandersson	841228
Christoffer Hagard	870914
Jonas Nolin	860116
Marcus Sträng	860205

VT 2009 – Examensarbete kandidatnivå FEKK01

Handledare: Mats Persson

8.1 Intervju med Bra Bil i Göteborg AB

Om man bortser ifrån den globala minskade efterfrågan på nybilar, vad är anser Ni vara den största utmaningen för svenska bilhandlare framöver?

Alexander: Den största utmaningen är nog att behålla lönsamhet när det gäller bilförsäljning. ... efterfrågan har minskat lokalt och nationellt, vilket gör att det startar priskrig. Vi har många svenska Volvohandlare som krigar sinsemellan. Vi har även Hedin Bil, som har som affärsstrategi att köpa upp stora lager och rea ut Mercedes E-klass under ordinariepris eller något liknande. Att behålla lönsamheten i bilförsäljningen är en jätteutmaning. Utmaning nummer två, det är servicemarknaden, som har öppnats upp och vi ser Göteborg där vi har kanske tuffast konkurrens i hela landet. Vi har ett flertal auktoriserade Volvoverkstäder, vi har Bra Bil, cms group, vi har Bilia och den senaste uppstickaren Mekanum. Dessutom har vi Mekonomen som kör sitt egna race, men som också vill vara med och nagga på servicesidan, som historiskt sett har varit lönsam för bilhandlare. Men nu är det många som vill in och i många fall inte säljer bilar heller, utan dom vill plocka russin av kakan, med blandad framgång. Det är vad jag ser som de två största utmaningarna just nu.

Stefan: Jag instämmer på allt det du har sagt och de man kanske kan tillägga när det gäller själva bilhandeln är att vi som återförsäljare nog måste anstränga oss ytterligare för att många av affärerna inte skall gå oss förbi privat. Asså där har vi också en utmaning. För vi märker ju att den försäljningen ökar ju hela tiden, privat till privat exempelvis. ... där tror jag också att vi måste, samtliga återförsäljare, bli mer lyhörda till varför kunderna, inte i lika stor utsträckning som tidigare, väljer att köpa bilen hos en handlare.

Alexander: Det är ju helt rätt och tittar vi på begagnathandeln i Sverige så säljs det ungefär 1,1 miljoner begagnade bilar om året och 200 000 av dem säljs hos en mrf-ansluten handlare ungefär, men runt 70 procent av alla kunder säger att de helst skulle vilja köpa en begagnad bil hos en mrf-ansluten handlare. Där finns ett gap som vi inte har lyckats täppa till, men det har svängt rätt mycket på sista året här bara.

Om man tittar på de senaste två åren. Hur tror Ni att svenska bilhandlare i allmänhet har hanterat sina ackumulerade vinster? (Investeringar i inköp av lagerbilar, investeringar i anläggningar osv.)

Alexander: Det finns olika typ av ägarstruktur. Titta på Bilia, som är ett börsnoterat bolag och titta på oss som är en annan typ av bolag. Det skiljer sig nog väldigt mycket om man har gjort utdelningar eller om man har investerat.

Stefan: Investering i form av inköp av lagerbilar, det tror jag inte är någonting som man egentligen använder sin ökade vinst till utan de flesta har nog tillräckligt med likvida medel till att göra inköpen i alla fall. Däremot är det ju som så att det finns en del som har passat på att bygga om och investera i anläggningarna. Samtidigt tror jag att det är som så att de flesta och framförallt i Volvohandeln i allmänhet är försiktiga. Det är ju den här delen som inte är Bilia, som är till största delen familjeföretag som har lång tradition med ganska bra finansiell bas i bolaget. Jag tror egentligen att de har mest ökat kassan.

Vi har ett lite mindre negativt flöde under -08 förvisso, men framförallt den är ju inte klar den årsredovisningen. Egentligen kan jag säga att vi har strypt och vad vi har gjort som har bättrat på vårt flöde är att vi har ett mycket bättre rörelseresultat under -08 än vad vi har haft under -07.

Vilka kostnader uppstår i samband med ett inbyte av en begagnad bil i samband med köp av en ny bil?

Stefan: I normalfallet blir det ju alltid en test- och en rekondkostnad. En person som testar upp bilen och sen en till som bestämmer "det här kan man förvänta sig av den yttre rekonden och det här reparerar vi upp då". Det är egentligen de enklaste kostnaderna som vi direkt hänför som en produktkostnad. Sen har vi ju finansieringen av den begagnade bilen, som räntekostnad då. Driver vi upp inbytespriserna på begagnade bilar för att öka vår försäljning? Det tror jag väl ändå att vi är hyfsat försiktiga med. Det är en ganska farlig väg att gå.

Alexander: Om jag bara får summera ihop trean innan vi kör vidare, så tänkte jag, de kostnaderna, de är ju precis som du säger. Det är inbytet med test och sådär, men ränta, inkurans, reparation och prisfall är väl generellt de fyra puckarna man kan stöta på när det gäller begagnade bilar.

Stefan: Man kan säga att tumregeln är att cirka 1500 – 2000 kronor i månaden kostar en bil att ha stående. När du tar värdeminskningen och när man tar kapitalminskningen.

Alexander: Vi har inte håsat upp begagnatpriserna, eller inbytespriserna något nämnvärt själva, kan man väl tillägga då, för att sälja mycket nybil. Sen har vi haft vissa aktiviteter, kortsiktiga. Tillsammans med våra samarbetspartners.

Hur stor är marginalen på en begagnad bil och hur har dessa marginaler förändrats under krisen? Hur skiljer sig marginalen mellan en nybil och begagnad bil?

Alexander: Man kan säga att under krisen har de varit krisartade, marginalerna. Det är inte alltid man går plus utan man kan tappa pengar på, mycket pengar, på begagnade bilar.

Stefan: Nybils marginalen, den har krympt, men den har ändå hållit sig. Vi har ju inte prisat ut där på samma sätt som man gör med begagnade bilar kan man säga.

Alexander: Bilarna blir ju inte mer värda imorgon, men det finns en del som tror det. Står man med en XC90 idag som är inbytt snett, så kommer den inte vara mer värd till hösten, vilket man kan tro.

Stefan: Det är klassisk utbud och efterfrågeteori egentligen. Nybilsförsäljningen rasade 2007 och begagnade bilar ökade lavinartat. Efteråt kom själva baksmällan och om vi tar Volvohandlare framförallt, så steg ju det här begagnatlagret. Jag vet inte om det gick upp till 15 000 bilar ungefär hos alla Volvohandlare och det kanske skall ligga runt 10 000 cirka. Jag är lite ute på hal is där, men någonstans där. Jag menar då faller ju priserna och de föll ordentligt, så vår enda chans att sälja bilarna var ju att anpassa till marknadspris. Men sen, det är klart att det har funnits en, vi kommer komma till det. Det är klart att det har funnits incitament till att frigöra kapital, men vi har egentligen inte haft så mycket att välja på, utan skall man sälja bilen är det marknadspris som gäller

och det har sjunkit kraftigt. Jag vill inte säga att vi har reat ut våra bilar mer än någon annan. Det vill jag inte direkt påstå. Marginalerna har alltså varit stundtals negativa, även när man har sett till en hel månads försäljning, så allvarligt har det varit. Vi kan alltså avyttra 50-100 bilar och gjort en plus minus noll affär på samtliga bilar ihop.

Alexander: Det här gäller alltså bara begagnat. Negativt på begagnat och positivt på nytt.

Stefan: Men i den mixen på bilar kan det ju vara många bilar som man har tjänat på, men det kan också finnas de här tunga pjäserna, man kanske har varit tvungen att bita i det sura äpplet och sänka och förlora 40 000- 50 000 kronor. Då har man ju avsatt reserver för det. Vi arbetade upp ganska bra reserver under 2008 och sådana löser man upp då i början av 2009, så du får inte hela den effekten. Man får ju också tänka på det, är det inklusive upplösning av en inkursansreserv eller är det exklusive. Tittar du på själva bilaffären har det varit stundtals negativt.

Har ni arbetat för att minska ert lager under krisen? Andra företag vi har talat med har sagt att de har märkt av en ökad efterfrågan på beg. bilar och har därför försökt minska antalet nya bilar i lager och samtidigt öka lagret av begagnade bilar. Hur har ert arbetssätt sett ut kring detta? Man kan tänka sig att man "rear ut" nya bilar eller begagnade bilar för att lösgöra kapital, vilket självklart leder till kostnader. Är detta något som har varit ett problem under finanskrisen?

Alexander: Kontentan är: Har ni arbetat för att minska ert lager under krisen, och det kan man väl säga att vi har gjort.

Stefan: Ja, absolut. Vi har jobbat stenhårt med att komma ner i antalet bilar. Dels för att det är lika bra att sälja. Som Alexander sa, priset blir inte högre om två månader, eller tre månader. Vi har också gått ner med det av likviditetsskäl av den enkla orsaken att det kostar oerhört. Vi har legat upp emot, ja, ganska mycket bilar. Totalt i koncernen har vi kanske haft upp emot 600 begagnade bilar och nu ligger vi under 400 bilar och det är där vi bör ligga. Det gäller det ju att anpassa oss. Sjunker försäljningen, så gäller det att ha ett minskat lager. Annars blir omsättningshastigheten i lagret alldeles för låg.

Alexander: Hur har arbetssättet sett ut för att minska lagret. Det är alla klassiska säljtrick kan man väl säga., eller säljmetoder. Det är allt ifrån annonsering. Vi har jobbat mycket på webben, vi har jobbat med fokusgrupper, utskick, begagnathelger, vi har jobbat med, ja vi har kört hela spannet egentligen. Lagerrensningar. Vi har kört allt. Företagsinriktade aktiviteter till specifika företag. "Nu har vi tio bilar av den här sorten. Vad tror ni?" Pang. Vi har haft ett ganska proaktivt arbete.

Stefan: Om man tittar på andra meningen. Det är något som har kommit ganska sent. Det där är ju bara senaste månaderna egentligen. Det märker vi också. Men det är inte så att vi minskar nya bilar i lager. Utan vi kör på liksom.

Alexander: Tittar man på prisbilden. Den har ju stabiliserats. Den har slutat att sjunka och har stabiliserats. Den har ju inte börjat gå upp än, men vi ser någon bil man kan höja lite på, men får nog säga att generellt sett är det en stabilisering. Annars ljuger man nog lite.

Stefan: Ja, jag tror att det är mycket man vill. Man vill tro väldigt mycket, men man får vara lite försiktig när man tittar på februari och mars månad. Så att det snarare är så.

Vilka och hur stora kostnader finns i samband med ert lager? Har ni skapat en intern ränta på det kapital som är bundet i lager för att kunna mäta den totala lagerkostnaden?

Stefan: Då kan jag säga att vi har. Vi delar ju upp internredovisningen i olika avdelningar, varav bilförsäljningen är en avdelning. Där belastar vi bilavdelningen med en internränta på det kapital som dem binder i nya och begagnade bilar. Den internräntesatsen satte vi i höstas när vi gjorde budgeten i september månad, men som ni vet så har det hänt mycket och vi har sen då skruvat ner den lite grann. Den ligger nu på 3,5 procent och tanken är ju att den på något sätt skall spegla de verkliga upplåningskostnaderna, kapitalkostnad, som vi har i bolaget. Som redovisas sen på en annan avdelning i det interna bokslutet i en avdelning som vi kallar finansavdelningen. Där tas de verkliga kostnaderna ifrån checkkrediten och ifrån olika typer av lån, ifrån ägarna, som man kan ha olika finansieringskällor. Vi har flera. Vi har även Volvofinans som till stor del finansieras av rörelsekapitalet inom svensk Volvohandel. Vi kan säga att vi lägger ut ungefär en och en halv miljon på bilavdelningen på ett år där. Där är ju vår tanke egentligen att det är viktigt att man inte sätter för låg ränta heller. Den där är väl kanske lite överkant, men det är bättre så. Vi kallar det en kalkylmässig ränta på bilavdelningen på 3,5 procent och vi använder den egentligen generellt på all typ av kapitalbindning i bolaget.

Tror du att ert sätt att placera er ackumulerade vinst skiljer sig/har skiljt sig ifrån andra handlare i samma bransch? Hur har ni bundit ert kapital?

Stefan: Då kan man säga som så att vi har ju inte haft några vinster att tala om egentligen i Göteborg. I och med att det är en nyetablering och det går åt mycket pengar och det är en långsiktig investering. Så Bra Bil har ju egentligen om man ser koncernen. Nu gäller det ju Göteborg här, men koncernen har ju satsat mycket på nyinvestering och nyetableringar. Det är egentligen det som Bra Bil har gjort. Istället för att dela ut till ägarna har man haft en ganska aktiv etableringsfilosofi. Därigenom etableringen i Göteborg som fortfarande då, sakta men säkert jobbar sig upp till ett plusresultat. Det tar sin tid. De anläggningar som finns i Göteborg, de har vi ju köpt. Vi hyr ju inte dem. Det är en betydande investering.

Hur tycker du att ni lyckades parera/förbereda er inför den kraftiga minskningen av nybilsförsäljningen under finanskrisen?

Stefan: Jag tycker att vi var ganska snabba på det ändå. Vi var nog ganska snabba med. Vi var snabba med personalneddragningarna och diskuterade det redan innan sommaren och sen efter sommaren hade vi MBL-förhandlingarna och fick verkställighet och personalen. en stor del släppte redan vid årsskiftet. Jag tror faktiskt att vi var. Vi var några månader tidigare. Det tar ju ett tag, en bra stund det där. Ifrån det att man bestämmer sig tills att den sista mannen har lämnat. Det tar ju lätt ett halvår. ... Räntorna stack ju ordentligt i höstas. Så det var ju återigen. Vad kan man göra för att minska belåningen. Det var en oerhört tuff fas. Fortfarande är det relativt sätt, men det var en extremt tuff fas under dem värsta månaderna där innan räntesänkningen kom. Personal är alltså väldigt stor del av den totala kostnaden i bolaget. När man ser att försäljningen minskar, då måste man vara snabb och skära ner på personal.

Hur mycket arbetar ni med att bearbeta ert rörelsekapital? Vilka klassiska åtgärder finns för att frigöra kapital? Vilka och hur stora kostnader uppkommer i samband med frigörandet av kapital? Har krisen bidragit till att ni har varit tvungna att frigöra kapital på sätt som ni vanligtvis inte gör?

Stefan: Återigen. I och med att vi ... har de här stora lagren så är det att hela tiden ha så hög omsättningshastighet som möjligt på lager. Och vi ligger idag runt 7, 7-8 gånger, både på nytt och begagnat. Det är jag ganska nöjd med. ... Vi har så att säga en möjlighet att. Vi har en möjlighet i Volvohandeln, att begagnade bilar som vi köper in från till exempel Volvo Bil Göteborg, säljer ju en hel del begagnade bilar ut till Volvohandeln. Ifrån dem har man möjlighet att handla på kommissionsförsäljning. Där kan man betala 15% som finansiering och sen säger att "nu har jag kund på bilen" och då köper du hem bilen. Då binder du inget kapital och det har vi ju försökt nyttja. Och likadant på nybilsförsäljningen. Jag tror att hälften av Volvohandlarna också köper bilarna i kommission ifrån generalagenten, så att vi har också gjort det. Istället för att köpa loss bilarna, så låter vi dem rulla i kommission och på så sätt har man mer pengar i kassan. Har du pengar, då köper du loss bilarna istället. För du vet att du kanske betalar längre ränta någon annan stans. Men säg att du sitter lite högt och har högt begagnatlager. Ja, då låter man sina kommissionslager växa, så långt det är möjligt. Idag är kommissionsavgiften. Säg 5, ja, 5-6 procent, så att det är ju ganska dyrt men kredit mot bilindustrin är ju hög.

Hur har lagret av nybilar sett ut under 2008?

Alexander: Jag tror så här. Om man bara tag ett steg ifrån den här fråga 1 här så måste man se, innan man svarar på det, se hela sammanhanget. Vi har bilindustrierna. Industrin står och tuggar ut bilar, det blir en generalagent som blir ansvarig som blir ansvarig för att få ut dem här bilarna. Och han pressar ut dem till återförsäljarna, som, kan man väl säga Stefan, gärna ställer upp i många fall, men ibland så blir det, i många fall, mer eller mindre ett tvång och ta emot bilar. Man måste ställa upp, så är det. Hur lagret ser ut speglar inte hur man vill att det skall se ut. Det skall man nog vara väldigt tydlig med.

Stefan: Sen får man ju effekter. Vid sådana situationer får man ju effekter på sitt begagnade lager. Jag menar om man rear ut delar av nybilsförsäljningen ifrån generalagenten så får du kanske effekter på ditt nybilslager som du har under 2008. Helt plötsligt står du med bilar som du köpte i början på året, som står kvar i lager, som blir relativt sätt dyra då mot andra bilar som du får erbjudande ifrån generalagenten senare under året. Du kan också få effekt på bilar som du har lovat att köpa tillbaka för en förutbestämd summa. Det faller liksom på många håll och kanter. ... Man får vara väldigt försiktig med hur man hanterar sitt nybilslager. Det får effekter lika snabbt på begagnat.

Alexander: När man kör jättekampanjer på en V70, en nybil, så kör man ju sönder begagnatmarknaden. Ganska enkelt, men det är inte hemelektronikprodukter vi säljer och det gäller att alla förstår det. Det är ganska komplext, det ser väldigt lätt ut på ytan, men desto mer man lär sig, desto svårare blir det att tjäna pengar både på nytt och begagnat. Begagnataffären är grymt viktig.

Hur ser leverantörskredittiderna respektive kundkrediterna ut? Arbetar ni aktivt med att förbättra era ledtider?

Stefan: Framförallt jobbar vi mycket med kundkrediterna och jagar de kunderna som inte betalar. Vi får alltså listor som efter det har gått ut påminnelse och det är obetalt efter tio dagar, då genereras det listor i vårt system och de sitter vi och ringer upp. Vi säger alltså till dem att "Ni måste betala". Ofta är det våra största fordringar som är så vi kan påverka det är ju leasingkunder och avbetalningskontraktsskunder då. Är de så att de inte betalar, då hotar vi ju dem egentligen. Man måste ju tydliggöra att bilarna är våra tills de är helt betalda. Och då förklarar vi det och att annars hämtar vi bilen. ... Där jobbar man stenhårt med det och vi har också en rapport som kreditchefen sammanställer en gång i månaden ... så att fordringar inte blir mer än 90 dagar. Så man jobbar hårt. Vad det gäller leverantörer så försöker vi hålla det så stramt som möjligt, men där. Det går ju aldrig mer än 30 dagar. Vi försöker ju beta ner dem och ligga på 10-15, men det är lite svårare där också alltså.

Köper du en bil köper du antingen kontant. Då levererar vi inte förrän vi har fått in pengarna på vårt konto. Köper du bilen på avbetalning, då betalar du kontantinsatsen på bilen direkt i leveransen och när vi ser att den är registrerad på vårt konto, då får du nycklarna och sen så tickar ju själva avtalskontraktet igång. Betalningen för det. Det blir ganska mycket pengar alltihop. Det är 3000 där och 5000 där, det gör ganska mycket för oss och det är dem vi jagar, så att de verkligen betalar.

Övriga frågor:

Hedin Bil till exempel köper in stora partier och rear ut. Har ni något liknande arbetssätt också?

Alexander: Nej, det händer väl att man köper på sig fler bilar av generalagenten än vad man behöver för att kunna göra ett erbjudande. Men det är ju inte den kvantiteten.

Har ni möjlighet, med tanke på avtal som finns med generalagenter och så vidare, att köpa in bilar utomlands. Så som Danmark, Tyskland eller liknande?

Alexander: Nej, vi köper bara allt ifrån Volvo Personbilar i Sverige AB. Varenda skruv höll jag på att säga. Vi ägs ju till 50 procent av Hertz och till 30 procent av OKQ8, 10 procent av Göinge Bil i Hässleholm och 10 procent av Lennart Gren som är VD på Göinge Bil i Hässleholm. Det är inte han utan hans aktiebolag egentligen. Volvo har ett ägarintresse i Hertz, där man äger en bit av Hertz Sverige och det gör ju att vi är, visst vi är ju en fristående återförsäljare, men vi är väldigt "by the book". Vi har inga planer på att ta in några koreanska märken till exempel, eller bredda mixen eller något sånt där, utan vi kör Volvo och Renault. Alla Volvoåterförsäljare köper av Volvo Personbilar i Sverige AB. Försäljningen av bilar kan ju vara lite olika. Vi har ju folk som kommer ifrån Tyskland som vill köpa bil här. Många handlare köper också många begagnade bilar ifrån VCC. Tjänstebilar som kommer in, men nu har de också brist på bilar.

Följdfråga: Finns det andra Volvohandlare i Sverige, som arbetar med att köpa bilar utomlands?

Alexander: Nej, alla köper av Volvo personbilar Sverige AB eller Renault, som sitter i Stockholm. Sen kan man säga att försäljningen av bilar kan vara lite olika. Vi har ju folk som kommer ifrån Tyskland som vill köpa bilar här till exempel. /---/ En del återförsäljare är specialiserade på andra marknader, men det är ju sälja, inte köp. Köp kommer ifrån

ett ställe och många Volvohandlare köper också begagnade bilar av VCC. Tjänstebilar som kommer in. Det är ändå några tusen anställda och Volvo AB:s bilar kommer in också. Så köper man begagnade bilar där om man behöver fylla på. Men nu har de också brist på bilar, så att man har inte samma omsättning på tjänstebilar. Man förlänger dem, för att de skall rulla lite längre. Då kommer det in färre bilar där. Det blir ändå svårare för oss att få in fräscha begagnade bilar här. Vi har väl kanske en nittio bil, begagnade bil här idag och vårt drömlager om man säger, för att kunna ha en bra mix att kunna erbjuda. Det är 120 ungefär. Sen om du har en grym mix på 90, då är ju det bättre, för då har du en lägre räntekostnad och det är lättare att få lite fart på det, men det samtidigt svårare att få fart på det, eftersom du inte kan erbjuda rätt bilar. Det är jävligt svårt faktiskt. Har du fel mix, så kommer inte kunderna hit. Utan, du behöver kanske ha någon Hyundai och du behöver kanske ha någon BMW 3-serie. Det skall vara lite sådär. Det märker man. Vår försäljningsexpert är jävligt duktig på det, så vi har bra snurr på begagnat. Jag tror att, när jag började här i början på februari. Jag tror vi hade en 150 ungefär då. Vi får in skapligt mycket inbyte och vi försöker titta lite på affärsmöjligheten på varje bil naturligtvis. Men håsar man upp priserna där och det kommer en till dipp, då är man ju rökt. Så det gäller att vara lite begåvad där, men samtidigt inte ge underpriser för då är man också körd. Det är ett ge och ta.

(Alexander visar oss deras hemsida och visar att de för tillfället säljer rabatterade Volvo C30s.)

Alexander: Här har vi valt att köpa upp ett gäng C30-bilar och göra en drive. Göra något bra på det. Då kan det till exempel vara så att general agenten ha haft – ”Ja, vi har 20 stycken C30, som vi kan släppa nästa rabatt på.” Så går man ut till alla återförsäljare. Först till kvarn ungefär. De måste bort.

Följdfråga: Är det generalagenten som tar förlusten på en sådan bil?

Alexander: Njae, här har vi tagit lite också, men i första hand är det generalagenten. Vi backar ju inte 20 000 på den här, men det är ju ingen bra affär. Det är det inte.

Följdfråga: Vad blir marginalen på en bil som denna?

Alexander: Det kan vara fyra procent kvar på en sån, sen skall säljaren ha någon tusenlapp och så skall man täcka en hyra, så det är ju en skitdålig affär.

Följdfråga: Hur fungerar det egentligen? Kan ni sälja till vilket pris som helst, med tanke på krav ifrån generalagenter och så vidare?

Alexander: Vi kan sälja till vilket pris som helst, men det bli ju en brakförlust och vi får hela Volvo-sverige emot oss.

Följdfråga: Det innebär indirekt att det inte går med andra.

Alexander: Nej, men det går. Det finns ju Bil-Månsson i Eslöv. De körde ju ut V70-bilar innan jul för 199 000. Då hade de bakat ihop det på något fiffigt sätt, så att de gick säkert plus minus noll på det. De hade samlat en liten pott och gjort bra affärer på några bilar och sämre på några och samlat ihop lite pengar. Då är man ju inte populär, för det förstör ju prisbilden i hela landet. För 15 år sedan gjorde det inte det. Då kunde de hålla på i Eslöv och kanske förstöra lite för Malmö och Lund, men idag är det inte så. Utan nu förstör man för Umeå också.

Följdfråga: Vad händer rent konkret med en sådan handlare? Blir det några subventioner?

Alexander: Nej, det går ju inte. Det blir ett jävla liv, men det går ju inte att säga någonting. Volvo kan ju inte gå in och säga att "Nu skall alla ha samma prisbild." Då är man ju rökt. Det är ju domstolen. Det går inte. Och man kan ju inte bilda en kartell. Det har man ju redan försökt en gång. Det är fri konkurrens, men alla skall ju överleva och klara sina hyror.

Fråga: Äger ni era anläggningstillgångar, eller hur ser det ut?

Alexander: Ja, vi har egentligen två dotterbolag i Bra Bil Göteborg, som äger fastigheterna. Det är rent redovisningstekniska. Det kan vara bra att ha det så utan att gå in i detalj.

Fråga: Vi hade lite svårt att finna information om företagets historia på Internet. Har du något du kan fylla på med där?

Alexander: Jag tror det började 1992 i Upplands-Väsby, började bolaget egentligen. Sen har det bytt namn någon gång och så där. Man köpte upp ett bolag i Enköping, som hette Bra Bil, då hette det Sydupplands Bil i Väsby, huvudbolaget. Sen köpte man Roslagsbil i Norrtälje, sen Volvohandlaren på Gotland och sen för tre och ett halvt, tre år sen så drog man igång här. Man skulle, vad skall man säga, öka trycket i Göteborg. Bilja höll inte uppe volymerna riktigt, så det fanns en potential och så körde man igång.

8.2 Intervju med Daniel Nilsson på Bil - Nilsson i Alingsås AB

Berätta lite om hur ni har det här.

Daniel: Vi har lite projekt på gång. Vi funderar på att skapa en andravåning där egentligen, där vi har tusen kvadrat till tillgängligt. ... Vi är inte riktigt klara med ... vad vi kommer att exponera där, men vi hoppas att det blir något bra i alla fall. Vi får väl ha lite svarta siffror en liten stund först. ... men det kan nog bli bra tror jag, jag hoppas det i alla fall.

Om man bortser ifrån den globala minskade efterfrågan på nybilar, vad anser Ni vara den största utmaningen för svenska bilhandlare framöver?

Daniel: Man kan prata om mindre och större bilhandlare och då är det klart, tittar man på Göteborg så är vi en mindre aktör, men vi är ändå förhållandevis så pass stor att man hanterar ett antal olika varumärken. Och man har någon typ av auktorisation, via kriteriekrav som är uppfyllda från olika leverantörer då, som i vårt fall är Renault, Dacia och Volvo. Men tittar vi i Göteborg, så går man ju emot att det blir ännu större återförsäljare, med ännu fler varumärken. Alltså Bilja till exempel har ju många fler varumärken än Volvo och Renault. De köpte ju BMW nu till exempel. De jobbar med Ford och de jobbar med ett antal andra varumärken också. Och det tror jag är den största utmaningen idag. Att kunna hantera det på ett sätt som levererar dels kvalitet och dels volymer. För dem som väljer att inte gå den vägen, så är ju utmaningen det att

kunna klara det med de få varumärken man har och ändå sticka ut i handeln. Det är ju lätt för den som skall titta på bil och går man till Bilia så kan man välja mellan sju till åtta varumärken. Det är ju enkelt. Då behöver man inte åka någon annanstans. Där är ju svårigheten för oss då. Hur förhåller vi oss till det och hur hanterar vi det som en lite mindre aktör? I storstadsområdena blir det väldigt mycket så. Det är lätt att åka tre mil extra till Bilia för att titta på ett antal olika varumärken. I Norrland kanske man inte har det problemet. Det kanske är tio mil till närmsta andra anläggning, eller kanske femton. Man kan nog hålla sin marknad på ett annat sätt. Det blir mycket svårare. Vi ser ju det. Marknaden blir så flyktig. Du kan inte hålla fast en alingsåsbo i Alingsås. Han är lika väl i Göteborg eller i Borås eller någon annanstans. Det ser man att de svängningarna blir mycket större och det ser man att Internet gör mycket för att hjälpa till. Och det är väl nästa steg då. Man måste bli duktig även på nätet. Det tror jag. Att man kan hantera det mediet på ett bra sätt och få ut sina produkter där. Det är väldigt viktigt idag.

Följdfråga: Tror du att det är en trend att handlare försöker bredda sitt sortiment genom att erbjuda fler varumärken?

Daniel: Jag tror att det är en trend. De som var först med detta var nog egentligen Holmgrens i Jönköping. De har jobbat många år med detta och var först ut med en riktig anläggning och som har tjänat stora pengar också historiskt. Jag tror att det kommer mer och mer att bli så. Det är svårt att få lönsamhet i ett enskilt märke, tror jag. Lite beroende på vad man har. Vi har ju tacksamt nog Volvo och där kan man få lönsamhet i ett varumärke, men det är klart. Det finns de som inte kommer att kunna klara det. Tittar man på Hedin till exempel, så tror jag att deras strategi mer eller mindre är att fånga upp så många varumärken som möjligt och skapa det här, vad skall vi säga, bilvaruhuset. De jobbar så helt enkelt skulle jag vilja påstå och har väl, tror jag, varit ganska framgångsrika.

Följdfråga 2: Hur ser det ut på servicemarknaden?

Daniel: Det är ju nästa potatis. När jag pratar om lätt att röra på sig. Det är där vi har vår möjlighet idag att skapa en lojalitet. Servicemarknaden blir allt viktigare och jag tror det är där lönsamheten idag i stort ligger och det är där vi har möjlighet att bygga en lojal kundstock. Jag tror att det är väldigt, väldigt viktigt framöver. Förr tyckte vi att, om vi hade fyra veckor väntetid, då tyckte vi att allting var bra. "Det är perfekt, det är lugnt. Vi har ju mycket kunder". Idag fungerar det inte längre på det sättet. Man kan ifrågasätta om det var rätt sätt att tänka, för det är det ju inte. Det var i alla fall angenäma problem kan man ju säga. Man måste bli mer, både säljorienterad och kundorienterad. Den mjuka kopplingen, från människa till människa, blir allt viktigare även där. Vi har en halv verkstad som är tekniker och en halv verkstad som är mekaniker idag. En inte helt gynnsam lösning kan jag säga. För att man måste ha kvar en del administration som egentligen blir alldeles för dyr. Det är bara att konstatera. ... Sen är det inte helt lätt att få någon som har arbetat som mekaniker i hela sitt liv att börja administrera med datorns hjälp och att ha den typen av kommunikation med kunder, det kräver ett nytt sätt att tänka och alla är ju inte formbara där kan man ju säga. Skall man generalisera lite kan man säga att de yngre har lättare för det och de äldre har svårare för det. Man kommer att gå mycket åt teknikerverkstad och det kommer ju enormt mycket koncept även på servicesidan om hur man kan effektivisera. Man måste nog vara lyhörd och vara med där, för det händer väldigt mycket på servicemarknaden som kan bidra till lönsamhet.

Om man tittar på de senaste två åren. Hur tror Ni att svenska bilhandlare i allmänhet har hanterat sina ackumulerade vinster?

Daniel: För vår del. De mesta av de vinster vi har fått ihop, förutom lite utdelningar, vi har ju investerat väldigt mycket pengar i våra anläggningar. Det är ju där nästan alla våra pengar går. Vi återinvesterar i anläggningarna. Det är nästan hundra procent alltså. Många bilbolag i den här storleken och större, de har ett separat fastighetsbolag och så ligger man och hyr. Vi har inte så. Vi har en verksamhet, där fastigheten ligger i bolaget. Vi räknar naturligtvis på en hyra. Det är alltså inte två separata bolag. Har vi pengar över och vi ser att det finns ett visst mått av behov på fastigheten, då lägger vi pengar där alltså. Det är ingen tvekan. Skulle jag säga vart vi gjort åt mest pengar de sista tio åren, då skulle jag säga fastigheten. Det är där vi lägger pengar. Med fastigheten menar jag också de krav som Volvo personvagnar kräver till exempel, eller de kriterier som Renault har. Det gäller att hela tiden hålla sig i fas där. Det kostar ganska mycket pengar. Till exempel golv och sådant vi har är alltså krav ifrån generalagenten. Där går väldigt mycket av våra pengar kan jag säga. Den är tjugo år den här fastigheten. Sköter man inte ett sådant här bygge går det ner sig ganska snabbt, så vi investerar ganska mycket på att hålla huset i ett väldigt gott skick kan jag säga. Kanske mer än vad man kanske skulle behöva, men så kan man göra när man inte ligger på börsen, eller inte har för många olika ägare och för många olika ägarintressen. Då funkar det. Sen naturligtvis köper vi på oss lite bilar, det är ju kärnverksamheten. Men i den mån vi har lite överskott, då satsar vi allra största delen i fastigheten. Det tror jag kanske inte så många andra kanske gör egentligen, jag kan ha fel, men vi har valt att ha det så.

Hur stor är marginalen på en begagnad bil och hur har dessa marginaler förändrats under krisen?

Daniel: Vad som händer egentligen om vi skall ta den här nergången. Vi märker i november 2007 hur marknaden på något sätt började bromsa in. Och då lever du med din syn om hur begagnatmarknaden kommer att se ut. Vilka värden som bör råda. Till exempel säg att du byter in en bil som har gått 10 000 mil och är tre år gammal och är av ett visst slag, till exempel en V70, så känner du att den bilen, det är 130 000 in. Då lever du med den uppfattningen. Sen så fick vi en tydligare nedgång ju längre 2008 gick och det innebar ju att begagnatpriserna, så som vi såg på dem, de föll ju hela tiden. Både på det vi skulle sälja och följaktligen på det vi bytte in. Det bromsade ytterligare nybilsförsäljningen, därför att vi kunde inte betala längre för en begagnad bil. Vi fick inte ut de pengarna när vi skulle sälja den. Så initialt, mellanpriserna blev ju högre än vad de hade varit. När konjunkturen vek och så händer det här. Då bromsas ju handeln upp ännu mer. Sen kom hösten, då vi gick in i det här riktiga, då det smäller till och gick riktigt utför och då tyckte vi ändå att det hade varit rätt jobbigt rätt länge. Då blev det ju riktigt jobbigt. Då tog försäljningen egentligen stopp i tre månader och begagnatpriserna sjönk ännu mer. Det gjorde att när vi kom fram i, jag skulle vilja säga, i januari 2009, så vänder det igen. Då ser vi ganska tydligt hur vi får en ökad trafik i hallarna och vi börjar sälja mer bilar. Men då var ju begagnatpriserna på en helt annan nivå än den vi hade i september-oktober 2008. Så man kan säga att vi har förlorat pengar hela vägen på begagnatmarknaden under stor del av 2008 och hittills nästan hela 2009. Det är först nu i april som vi ser att vi börjar tjäna pengar på begagnade bilar.

Följdfråga: Hur har nybilsmarginerna varit? Har de hållit sig konstanta?

Daniel: Ja, det kan man nog säga. Det enda är ju det att vi idag är väldigt beroende av bonus. Och bonus har varit väldigt svår att få och därmed har den faktiska marginalen blivit lägre. Bonus får vi på ett bra försäljningsresultat. Man kan säga att marginalen på det vi har sålt har nog varit lite sämre under den här perioden. Sen har vi inte lyckats få någon bonus och då har resultatet uteblivit helt och hållet. Så det har varit ganska bistert på alla ledder kan man säga. Framförallt är det så att du är ju väldigt volyoberoende. Även om du gör någorlunda marginal på bilarna, så är det för få bilar. Då gör du inget resultat ändå, det blir ändå back. Trots att du gör anständiga affärer de affärer du gör. Så jag kan nog inte säga att det har blivit sämre, men det har inte heller blivit bättre. Som sagt, för få affärer och då får vi ingen bärighet i det.

Följdfråga 2: Hur ser kriterierna ut för att få bonus?

Daniel: Det är en beställningsbonus, så den är egentligen inte relaterad till vad du säljer, utan den är relaterad till vad du beställer. Men det är klart. Om du inte säljer så kan du inte beställa, för då bygger du lager och bygger du lager, så kommer det att drabba likviditeten. Tillslut står du där med ingen likviditet och en massa bilar som måste betalas. Här måste man balansera det här väldigt försiktigt. Annars får man problem och ganska stora också.

Köper ni in alla bilar kontant eller använder ni er av kommissionsförsäljning?

Daniel: Vi har alltså lagerkrediter som vi ligger och jobbar med, med Volvofinans. Det är lite olika det här. När det gäller Renault och Dacia har vi en typ av villkor och mot Volvo har vi en annan typ av villkor. Men man kan säga att vi har krediter som gör att vi kan handla. Vi får ju betala bilarna och krediten får vi betala ränta på. Vi är väldigt försiktiga då. Vi försöker ligga, alltså väldigt försiktigt. Vi försöker utnyttja krediterna väldigt lågt, så vi inte belastar oss för hårt.

Vilka och hur stora kostnader finns i samband med ert lager? Har ni skapat en intern ränta på det kapital som är bundet i lager för att kunna mäta den totala lagerkostnaden?

Daniel: Nej, det kan man inte säga. Vi räknar inte på det på det viset. Vi kan ju ta fram analyser och kolla vad det kostar. Vad vi har gjort är ju det att vi försöker. Man vill ju inte ha bilar som är äldre än 90 dagar i lager och absolut inte över 180. Det vet vi vad det kostar då. Metodiken för oss, det är att kolla på antal lagerdagar väldigt mycket. Bilar med mycket lagardagar, det är liksom katastrof för oss. Det får vi inte ha. Det korrelerar egentligen. Många lagerdagar ger höga räntekostnader. Plus att vi har stora värdeminskningar på bilarna. Ju kortare lager desto bättre. Den är lite komplex den matematiken. För byter du in bilen, låt oss säga den förste i förste 2009. Vi säger att du byter in två exakt likadana bilar. Det gör man aldrig, men vi säger att vi gör det. Säljer vi en bil efter en månad och en bil efter tre månader. Det hemska är att det är inte bara räntekostnader på den bilen som står tre månader som ökar, utan det är också så att sannolikt får vi sälja den till ett lägre pris. Det vill säga, vi får en lägre marginal. Så kostnaden är inte bara en räntekostnad som är ganska stor, utan det är också en värdeminskning som är ännu större. På att inte sälja bilarna så snabbt som vi ville alla gånger, så skulle jag tänka mig att i marginalförsämring pratar vi säkert om någon miljon om året, säkerligen. Det är nog mer till och med. Så som det har varit nu är det mer. Men ett normalt år kan jag tänka mig att det ligger där. Så det här är väldigt

viktigt. Att jobba med begagnatförsäljningen och att ha ett högt flöde och en hög omsättningshastighet är jätteviktigt, men inte helt enkelt.

Följdfråga: Vad har ni haft för omsättningshastighet under 2008?

Daniel: Under 2008 hade vi 4,1 gånger tror jag.

Har ni arbetat för att minska ert lager under krisen? Andra företag vi har talat med har sagt att de har märkt av en ökad efterfrågan på beg. bilar och har därför försökt minska antalet nya bilar i lager och samtidigt öka lagret av begagnade bilar. Hur har ert arbetssätt sett ut kring detta? Man kan tänka sig att man "rear ut" nya bilar eller begagnade bilar för att lösgöra kapital, vilket självklart leder till kostnader. Är detta något som har varit ett problem under finanskrisen?

Daniel: Vi har historiskt sett haft väldigt höga lager i förhållande till ett snitt i landet. Vi mäter ju oss emot andra Volvohandlare, så det är ganska enkelt för oss att se. Vi bestämde oss ett antal år sedan att "vi måste göra någonting åt detta". Vi tittade över vår begagnatprocess ganska noga faktiskt, för att få till den på ett bra sätt. Sen har vi alltså försökt jobba ganska mycket med internet. Alltså att försöka hålla lagret öppet, att det finns bilder uppe hela tiden och så vidare. Vi misslyckas ju där ibland, men alltså vi försöker jobba ganska mycket med det. Både vad det gäller nya och begagnade bilar och det tycker jag har varit en framgångsfaktor för oss tycker jag. Det vi egentligen gjorde väldigt mycket under den här värsta perioden, det var att vi gick ut och matchade våra priser väldigt mycket på nätet och gick ut och tittade. Alltså, ett tag var det ju så att man fick sälja till otroligt dåliga priser för att överhuvudtaget vara med och sälja, men vi var ju med och gjorde det i en del fall för att få iväg bilar. För att du kommer till det läget att du kan förlora pengar, men du har inte råd att förlora likviditet. Så vi plockade ju in mycket likviditet genom vårt begagnatlager. Vi höll uppe begagnatförsäljningen ganska bra under hösten, även om jag tyckte att den var väldigt trög. Vi sålde ändå en hel del begagnat under hösten och så även då under vintern här. Så vi har hanterat vårt likviditetsproblem, som hade kunnat uppstå, genom att hela tiden hålla flöde på begagnade bilar.

Följdfråga: Ungefär hur många begagnade bilar brukar ni ha i lager?

Daniel: Om vi går tillbaka en sju, åtta år i tiden, så kunde vi alltså ligga på 150-170 bilar i lager. Nu har vi väl lyckats, kan jag säga, för det har ju varit tufft. Jag tror att vi hade runt 130 bilar här i september förra året. Nu har vi 105, tror jag att vi ligger på. Men då är det ju så att vi har försökt köpt bilar för att kunna hålla det lagret. Hade vi inte gjort det, hade vi haft ett lager på kanske 60 bilar. Om man tittar på vår anläggning och hur mycket vi säljer så är egentligen 100 bilar lite för mycket, bedömt till det "berömda landet", som ingen har sett. Men i alla fall. Jag tror att om vi skulle följa ungefär vad andra Volvohandlare har, så skulle vi ligga på närmare runt 80 bilar egentligen. Vi upplever det som lite för lite bilar. Vi vill helst ha lite fler.

Följfråga 2: Man skulle kanske kunna säga att kontentan är att ni jobbat mycket med begagnat under krisen. Hur har marginalerna egentligen sett ut?

Daniel: Definitivt. Enormt mycket. Det har varit negativa affärer väldigt mycket. Och negativa affärer av flera skäl. Framförallt därför att värdena på begagnat sjönk så fort och dramatiskt, så att vad man tyckte va rätt i september, det var helt stenfel i

december. Det stämde ingenting. Hade vi inbytt i maj och vi kom till september. Då var det ju kört alltså. Den hade ju tappat tre månader under sommaren och sen tappar den ju ännu mycket mer under hösten. En annan nackdel är ju att även om vi lyckades sälja mycket begagnade bilar, så bli ju mycket bilar stående. Man kan ju tänka sig då att en bil som är inbytt under senvåren eller tidiga sommaren 2008 och du kommer till vintern 2009, så är det ju alltså enorma förluster på en sån bil. Vi snackar ju, i skräckexemplen, så är det säkert på en vanlig standardbil, alltså inget speciellt, så kan det ändå bli 40 000 back på en sån bil och det är ju inte roligt. Det är skräckexemplet. Sen har vi ju några andra exempel där vi har fått in bilar, där det faktiskt har gått ganska bra, trots tiden och så vidare. Nej, men man kan säga att begagnatmarknaden har varit negativ under, jag skulle säga 8-9 månader nu. Det är i april först som det bryter och vänder. Där är, min känsla att begagnat affären är positiv.

Hur tycker du att ni lyckades parera/förbereda er inför den kraftiga minskningen av nybilsförsäljningen under finanskrisen?

Daniel: Det var svårt att parera för den kan jag säga. Men det vi gjorde var att sälja begagnade bilar. Vi måste vara beredda på att ta väldigt dåliga affärer på begagnad bil. Jag insåg att "det här kommer att bli tufft". Av flera olika skäl hade vi en jobbig situation redan innan, där vi inte sålde så bra. Vi presterade dåligt på nybil och då blev det ju ännu tydligare att det inte kommer att gå bra. Så vi var ganska tidigt ute med att försöka parera det med att göra begagnataffärer. Även om de inte var bra och gav ett dåligt resultat, så liksom för att skydda likviditeten så gjorde vi affärerna ändå. Det räddade oss under hösten. Så vi behövde liksom inte be om ytterligare krediter och sådana saker, utan vi klarade det. Så det var ju bra. Andra åtgärder vi vidtog var att, vi låg och amorterade ganska hårt på våra lån på fastigheten. Vi bromsade naturligtvis ner amorteringstakten där ganska rejält då för att inte hamna i en likviditetsknipa på grund av det. Det var ju banken med på, vilket vi får vara tacksamma för. Men och andra sidan, ingen har ju haft det lätt under dessa månader som har varit, så de var ju med på det. Man kan väl säga att dessa kombinerade var väl det vi gjorde framförallt. Sen hade vi den stora lyckan att vi hade en liten naturlig avgång. Det var tre tjänster som försvann förra året, därför att de sökte sig till andra arbetsplatser. Det har ju vi dragit nytta av genom att inte nyanställa. De försvann under sommaren, så vi hade kostnad på dem fram till september egentligen och sen var de borta och de hjälpte oss också en del under hösten. Det är några saker som samspelar. Dels personal, dels dra ner på amorteringstakt och vidare förbättra likviditet och sen vi gick vi in med öppna ögon och insåg att vi får vara beredda att ta dåliga affärer alltså. Vi får inte låsa fast oss, för vi får kanske ingen kund igen på flera månader om vi säger nej nu.

Följdfråga: Ni har alltså inte varit tvungna att säga upp personal?

Daniel: Nej, vi har faktiskt varit skonade ifrån det hittills. Vi har klarat det. Men det är fortfarande en öppen fråga. Vi måste ju vara. Jag bevakar ju det hela tiden och det är ju en sak som hela tiden finns med. Än så länge har vi klarat det och vi vill helst klara det, men det kan inträffa.

Hur mycket arbetar ni med att bearbeta ert rörelsekapital? Vilka klassiska åtgärder finns för att frigöra kapital? Vilka och hur stora kostnader uppkommer i samband med frigörandet av kapital? Har krisen bidragit till att ni har varit tvungna att frigöra kapital på sätt som ni vanligtvis inte gör?

Daniel: Den absolut största möjligheten vi har att frigöra kapital, ligger ju i vårt begagnatlager. Våra reservdelslager är väldigt leana alltså. Vi har regionallager som det kallas, där vi får leveranser tre gånger om dagen. Så där vi kan hämta hem pengar, det är alltså i vår begagnatbil stock. Det är där pengarna ligger. Plus naturligtvis att sälja de bilar vi har stående på gården, nya, som vi har löst, alltså som är betalade. Det finns ju ett antal. Det är ju så, det är där pengarna finns och det är där vi hela tiden måste gå och hämta.

Följdfråga: Företag vi har talat med tidigare upplever att man har ett tryck på sig ifrån generalagenten att ta emot bilar. Det vill säga att det man har i lager kanske inte alltid speglar vad man vill ha i lager. Hur upplever ni detta?

Daniel: Det är helt rätt. Det kan jag nog säga att det är många återförsäljare som har haft det så. Det svåra idag att parera för är att, du kan få ett väldigt bra erbjudande att köpa bil, men så hamnar ändå generalagenten i ett läge där han får ännu större problem och det priset du köpte för igår är helt plötsligt inaktuellt, därför att idag är det ett pris som är mycket, mycket bättre. Där står du med din bil du köpte igår och de ekonomiska villkoren du hade på den bilen, de har du idag med, men någon annan har precis samma vara till ett helt annat pris och det är ett bättre pris. Det hände ju vid ett flertal tillfällen under förra året att man hamnade i den situationen, så vi tog mer eller mindre ett beslut att vi handlar mer eller mindre inga bilar. Vi handlar bara när det är stenrätt och vi köper inte på oss någonting för att bygga våra lager. Därför att vi kände att det blir fel. Man skall naturligtvis hjälpa, man är ju partners, man skall hjälpa varandra, men när utspelen blev sådana att du från en dag till en annan. Du kunde inte lita på att utspelat var det rätta. Det kunde komma något som var bättre, med väldigt korta intervall. När du inte kan lita på utspelet, då ledsnade vi lite grann och i den situationen vi var, så valde vi att inte köpa alls istället.

Följdfråga 2: Vad skulle eventuella konsekvenser vara av att inte "ställa upp" för generalagenten?

Daniel: Man kan mista att vara med på kampanjer. Den allra tydligaste grejen vi har sett är väl att vi antingen skulle köpa på oss ett väldigt stort antal bilar och då fick vi en bonusutbetalning och ta del av en kampanj som var pågående. Köpte vi inte bilarna, så drog de in kampanjen, för den som inte köpte bilarna och man fick ju heller naturligtvis inte bonusen då och det är ju naturligt eftersom man inte säljer dem då. Det tycker egentligen jag är över gränsen. Där börjar det bli så att man skickar ut vissa återförsäljare på läktaren, alltså då kan man inte vara med längre, på grund av att av olika skäl kanske man inte kan köpa de här bilarna, eller bedömer det som orimligt i relation till den prestation som man i ögonblicket gör. Samtidigt då, så tar de bort kampanjer som är rikstäckande. Där tycker jag från huvudmannens sida att man måste tänka sig för, för hur man agerar. Jag förstår naturligtvis deras situation, de måste ha ut sina bilar, men det blir väldigt skumt när man plockar bort kampanjer. Nu löser sig detta med återförsäljare på ett väldigt bra sätt, där man gick in och förhandlade och sa "okej ni kan inte ta det, men hur mycket kan ni ta istället?". Så man fick en lösning på det här problemet som ändå var ganska snygg i sista ändan. Men det tangerar det som inte är så roligt att jobba med tycker jag, för man vill ju helst jobba i någon form av samarbete. Där är man väl ute och går allra längst ut på kanten, där det börjar bli lite trist. Det är inte längre så att man är partners, utan det är bara en press ut. Sen återigen, extrema situationer. Det plockar ju fram sådana saker, så att. Men det är helt riktigt, man tvingas ibland in i att köpa bilar, fast man kanske egentligen skulle vilja avstå. Så är det.

Samtidigt finns det ju en positiv grej med det också, för det sätter ju en liten press på dig i form av att du måste göra en performance. Du måste prestera lite mer än vad du kanske annars skulle ha gjort. Du sätter tillbaka, du kan luta dig tillbaka lite om du inte har den pressen på dig. När du får pressen med de här beställda bilarna som du ändå på något sätt måste avyttra, då det skapar lite kreativitet, tankar kring hur bearbetar vi marknaden och så vidare. Så man kan ju inte säga att det är av ondo helt heller, utan den pressen kan ju ibland vara bra. Sen måste man ha respekt för i vilken typ av marknad man är i. Man måste ha respekt för vilken typ av konjunktur man har. Man får liksom inte drämma heller, utan det måste finnas en. Det som skall köpa eller det som skall beställas, det måste stå i paritet till den realitet som finns utanför fönstret. Annars blir det ju svårt. Det är väl så. Har man en produktionsanläggning som är anpassad efter, låt säga, svenska - marknaden då på 250 000 bilar och det visar sig att marknaden för ögonblicket är 180 000 bilar eller någonting i den stilen. Ja, då blir det ju svårt. Då blir det ju bilar som blir stående över och då hamnar också prispressarscenariorna, där bilarna skall ut och man sänker priset hela tiden och så vidare. Det kan ibland vara bra, men ibland kan det vara dåligt. Det beror lite grann på vilket varumärke det är. Om Hyundai gör en sådan sak, så är kanske det helt lugnt, men om BMW skulle göra det, så kanske man känner att "det stämmer inte riktigt va". Det stämmer inte riktigt va. Det behöver vi inte bry oss så mycket om, men för generalagenterna så är det ju väldigt viktigt. Och det är ju något de måste tänka på naturligtvis. ...

Hur har kassaflödet och vinsterna förändrats under krisen? Vad i huvudsak har varit bidragande till detta?

Daniel: Vi kan säga så, 2007 var ju ett bra år, där vi tjänade pengar. Det var inga problem alls egentligen. 2008 alltså, dramatisk, det är ju dramatisk skillnad alltså. Nu i vårat fall så finns det andra skäl också. Vi var inne i ett generationsskifte, är i ett generationsskifte. Säljvolymer som måste fördelas om. Förut har legat på säljare som inte kan längre kan prestera det som förut har presterats. Och det skapar volymtapp, i en situation då där marknaden har ett volymtapp i sig och vi har ytterligare volymtapp utöver det. Så det gör att vår lönsamhet blir väldigt lidande där. Så vi kan säga att det har varit två olika. Men vi kan säga så här vi gick ifrån som vi tycker ganska rimliga svarta siffror till röda siffror, vi löste upp lite reserver så vi går ju plus minus noll under 2008, men det är ju ett katastrofår om man ser det så. Egentligen så har 2009 varit på samma sett, januari är inget bra, februari är bedrövligt, mars börjar vi se en bättring, april nu har jag inte resultatet än men det känns som vi går lite plus så förhoppningsvis så hämtar vi oss nu, det värsta är förhoppningsvis bakom oss nu. Vi har rensat, vi har tagit många dåliga begagnataffärer och fått lite förluster bakom oss där. Men alltså resultatutvecklingen har varit negativ hela vägen från 1/1 – 2008 ändå fram till 31/3 – 2009 med några månaders undantag där vi har gjort plussiffror. Men det är tufft, nu får vi se så att vi kan vidmakthålla det här så att. För vi ligger ju minus vi ligger back i år. Så det är i procentförsäljning alltså det är 100 räcker ju inte utan.

Följdfråga: Ni hade en stor utdelning 2007 på 8 mkr ? Var det samtidigt som generationsskiftet?

Daniel: Ja det är riktigt, tyvärr fick jag inte ta del av de pengarna. Så är det inte riktigt, vi gick från 4,2 till att vi tappade ungefär 2 förra året. Så det är en stor utveckling, det måste man säga. Det beror dels på att marknaden har gått sämre och det beror också på att vi inte har lyckats så bra riktigt pga att vi inte får någon försäljningspremie som vi borde ha kunnat förvänta oss, men det beror helt och hållet på oss själva.

Följdfråga: Årsredovisningen 2007 ni tror att 2008 kommer att ligga i linje med 2007 eller lite sämre. Det var som du sa tidigare att det började gå dåligt i slutet av 2007.

Daniel: Sen ska jag säga att vi påtalade detta för generalagenten, men de delade inte uppfattningen att det skulle gå ner. Det skulle gå ner men det trodde inte att det skulle gå ner mycket. Målen den volym som var tänkt för 2008 var tänkt på 280 – 290 000 bil i Sverige, men det blev ungefär 250 000 bil till slut. Min känsla är att det är väldigt mycket bilar som egentligen inte har några riktiga kunder under 2008. Man reggar bilar för att få marknadsandelar, man blåser upp marknaden, den var inte så stor. Det ser man tydligt också i början av detta år när det står väldigt väldigt still på grund av att man blåste upp marknaden under 2008. Så den bedömningen som alla gjorde under 2008, den var fel. Så det var många bilhandlare som opponerade sig mot den bedömning som gjordes under 2008. Men när fabriken säger något så är det inte så mycket att diskutera. Om man ser det så här: Jag tror inte att vi kommer att uppnå några större volymökningar under 2010. Utan jag bedömer, kanske är det lite farligt att säga nu i maj men jag bedömer att 2010 kommer att vara snarlika volymer som 2009 men det är inte säkert att tillverkarna ser det på det sättet. Där går det i ledband vi kan inte styra där riktigt utan då för vi försäljningsmål som bygger på tillverkarnas antaganden.

Följdfråga: Ni har väl möten med generalagenten som ni bedömer marknadsläget och sådant?

Daniel: Ja vi har möten med generalagenten, men oftast vi kan inte men min uppfattning är att bedömningen av marknaden görs på högre ort. Som generalagent får man en viss volym tilldelad och det ska du klara. Och då kanske man på något sätt kan man opponera sig men inom vissa ramar. Så man är nog ganska hårt styrd mot vad den globala organisationen så att säga räknar med och bedömer som en trolig marknad. Jag kan inte detaljerna på den nivån, men min uppfattning är att i Sverige kan man förhandla lite med tillverkaren liksom att det här blir lite tufft, men det finns gränser hur långt man kan gå där man kanske kan förhandla 10 % men tror du att det minskar med 30 % så finns det ingen möjlighet då är ändå generalagenten pressad att ta dom volymerna, han har inget val i år ska ni ta 52 000 bil så är det bara men vänta lite nu vi tror 40 000 bil tror vi är marknaden men ni 52 ni det är det men kanske 48 jag tror man förhandlar lite så. Man har en produktionsapparat, det ska producera ett visst antal, och så som den är "tunead" för det så är det bara att köra. Jag vet inte riktigt hur stor frihet de har men jag tror inte att den är jättstor det kan också bero på varumärke också.

Fråga: Den mest väsentliga fråga vi har kvar är ju den om ledtider. Ja hur jobbar ni med era ledtiderna med delbetalningar och leasing osv?

Daniel: Det är ju viktigt för oss att följa upp de felbedömningar vi har gjort där vi får dåliga betalare så gäller det att ta tillbaka bilen så fort som möjligt. Sen är det så har du gjort rätt bedömning så är det inga problem men vi har nästan alltid 3 -4 problemkunder men annars så flyter det. Min uppfattning är att det inte finns något annat sätt att jobba på ser man att någon börjar betala dåligt så blir det sällan någon ändring på det. Utan då får man punktmarkera är det så att de ligger tillräckligt långt efter dvs att dröjsmålet är väsentligt då plockar vi bilen.

Följdfråga: Dröjsmålsränta, använder den maximala enligt lagstiftningen?

Daniel: Nej vi jobbar vi har, det är nästan aldrig så. Betalar de inte så betalar de inte alls så då är de ofta på sådant obestånd så det hjälper inte vad man gör, vi får inte ut några pengar ändå. Så det är väldigt ovanligt att vi jobbar med dröjsmålsränta. Men egentligen så är vi ganska snälla med sådana saker är du t ex 1 dag sen med fordonsskatten så kommer 100 kr i straffavgift, så får du betala så fort som möjligt tills det går till inkasso. Så jobbar inte vi alls överhuvudtaget och kunderna förväntar sig att vi inte jobbar så också. Har man den tuffa attityden så blir många irriterade. Å andra sidan när man behandlar kunderna så gnäller de inte heller, det funkar bra. Det är bara när man gör misstaget och tar in en dålig betalare. Då får man sona får det lite då, då gäller det att få tag i bilen. Det är nästan alltid förluster i de fallen. Det kan vi väl säga nu i de här tiderna när företag kursar ibland oförskylt till och med tror jag, där förlorar vi en hel del pengar. Vi har förlorat ganska mycket pengar i år jag kan inte säga precis på kronan men jag skulle tippa på en 300 – 400 000 kr hittills i år.

Följdfråga: Hur gör ni, gör ni en kreditkoll på kunderna innan?

Daniel: Ja det gör man, vi jobbar med något som heter Basel 2, för vår kreditbedömning det tror jag är ett väldigt bra system. När det händer som det händer nu har du kanske 2-3 kunder som du är beroende av som du levererar till då och så försvinner helt plötsligt 2 av dem alltså det företag är ju helt rökt i dom allra flesta fall det finns inte så mycket som kan rädda dom. Dom har jättebra historiskt record och har gjort bra ifrån så faller det, det är det som är det svåra i en sån här konjunktur. Det händer och det kan vara i grunden ett bra och sunt företag men så blir man utan kontrakt i ett halvår, år och då finns det ingen möjlighet att rädda det men det beror också på hur många anställda och vilket sort företag det är. Det har hänt oss nu vid några tillfällen då vi haft kunder, gamla kunder till oss som till och med som det liksom verksamheten går inte ihop och man måste lämna tillbaka bilen. Där har vi förluster och också kundförluster. Det klart det är samma sak när man mister jobbet i dessa tider så har man inte råd att betala så får man sälja tillbaka bilen det händer oss också nu och det kostar också några kronor. Det kan man följa upp och lägga som krav mot kunden men i vissa fall kan man få ut pengar och i vissa fall inte.

Följdfråga: Av ren nyfiken hur ser förhållandet ut hur mycket säljer ni till företag och hur mycket till privat?

Daniel: Kan ju säga så här det är ungefär 50 – 50 man kan säga för vår del så normalt säljer vi 60 % till företag och 40 % till privat. Men tittar man på det berömda landet igen som ingen har träffat så är nog snittet 50 – 50. Det beror mycket på de prisutspel som vart och privatpersoner har många gånger haft en tryggare tillvaro än företagen, företagen har ju legat lågt med inköp. Några har sagt upp sig några tjänstebilar har blivit över så har man fortsatt köra med den. Överlappat med förare. Kanske flera förare på samma bil. I en högkonjunktur kanske man bara ställer tillbaka bilen nu gör man istället fasar man upp en gammal bil, man försöker lappa ihop det på ett bra sätt. Om man ser på de stora industriföretagen här i regionen, så är det ganska mycket så som har en stock tjänstebilar de fasar ut tjänstebilar men de köper inte i samma utsträckning, de försöker, förra gubbar får tjänstebilar, man säger upp folk någon annan tar över deras bilar. Vi ser att det blir minskade volymer i försäljning för oss. Och då tar ju privatköparen en större plats. Det är ju ändå så har du haft en säker anställning så har det gått bättre de senare åren och ekonomin har blivit stabilare för de flesta, räntorna är lägre och privatmarknaden har blivit allt viktigare nu än om man ser tillbaka några år. Det ser vi att vi har tappar på företagssidan man är mer försiktig om vad man gör.

Följdfråga: Om vi tittar på ledtider igen, hur ser det ut på andra sidan, hur arbetar ni med leverantörskrediterna? Drar ni ut på dom kanske?

Daniel: Jo det kan vi göra vi kan ligga och dra ut på fakturor om vi vill, det kostar oss ränta men vi kan göra det och det gör vi i viss mån. Förut hade du 120 dagar sen skulle du lösa bilen så är det inte riktigt idag vi kan alltså hala lite på om vi har en dialog om vi skulle vilja det och där ser det annorlunda ut då. Och det som kostar mycket för oss är ju bilarna vi köper men det kostar ränta. Men det finns även gräns där någonstans vid 180 dagar då vill de att man löser bilarna.

Följdfråga: Nu kom jag på en till grej det här med att ni inte köper med kommission utan ni finansierar via Volvofinans. Vad är skillnaden mellan räntan på kommission och när ni finansierar via Volvofinans?

Daniel: Det är en bra fråga. Vi har ju bara en partner i detta och det är Volvofinans. Vi har tittat med banken någon gång men de kan inte erbjuda en bättre ränta. Eftersom Volvohandeln äger Volvofinans till 50 % så senast jag tittade så tittade jag på räntan på fastigheten. Där är det ju högre räntor definitivt men det beror också på vilken bank man har naturligtvis.

Följdfråga? Vad skulle det då finnas för incitament att jobba med kommission? Då binder ju inget kapital...

Daniel: Vi har olika system beroende på vilken generalagent man jobbar med. Renault har inget sånt upplägg, det är på Volvo vi kan köra på det upplägget.

Om man ser på andra Volvohandlare som jobbar med kommission, gör de det på grund av att de inte får krediter av olika anledningar?

Daniel: Så länge vi inte har löst bilen så är det en form av kommission. Vi kan inte sälja/leverera bilen om den inte är löst.

Löser ni bilen vid försäljningstillfället eller redan nu när ni har bilen i hallen?

Daniel: Det beror på i vissa fall gör vi det när den står i hallen och i vissa fall vid försäljningstillfället. Det handlar ju om hela den här likviditetsbalanseringen man ser nu kan vi lösa fem bil så gör vi det så är de borta. Nu är det tufft vi har 10 bil ute men vi håller lite på det. Tre veckor senare så ser det bättre ut så löser vi tre utav dessa. Så jobbar vi hela tiden. Så det är viktigt. Vi kan inte sälja en bil utan att den är löst. Det kan rent teoretiskt bli ett problem. Ligger du i topp på lagerkrediter och inte kan lösa några bilar då är det kört. Så är det ju, det är en form av kommission det också. Vi får hem bilarna antingen så löser vi dom direkt eller så drar vi på fakturorna och då får vi betala ränta på fakturorna.

Om du tar en bil på kommission så kan du ha bilen stående på kommission i hallen i sex månader och sen lämna tillbaka bilen?

Daniel: Nej vi jobbar inte på det sättet. Jag har inte frågat mina kollegor i Volvohandeln om de gör det. Men vi jobbar inte på det sättet.

Det är istället frågan på hur du väljer att betala varorna. Om du väljer att låta de ligga i någon form av kredit där du har en löpande ränta eller om du väljer att lösa bilen. Och då betala någon form av ränta på kapitalet som du använder för att lösa bilen.

Sen finns det de som sitter i en sån situation som är så likvida att de kan lösa bilarna ur egen kassa. De behöver inte ha några krediter men den situationen är inte vi i. Och det är ju inte de flesta.

Sen är det ju en fråga på hur många bilar vi har som är lösta och som inte är lösta. Jag har inte koll på det men många bilar vi har löses undan för undan.

Om ni köper en bil som ni har stående, som ni löser innan ni har sålt den. Kostnaden blir lägre för er om ni äger den själva än räntan ni betalar för det andra sättet?

Daniel: Det är riktigt. Det finns en differens mellan den räntan du betalar på en icke-betald faktura och om du skulle ta det på en lagerkredit. Vad differens är där emellan vet inte jag men det skiljer lite grand.

Har du möjligheten så är det mer lönsamt att köpa in bilen själv?

Daniel: Ja det är det. Det är billigare.

Beroende på om du tar lån eller betalar från egen kassa?

Daniel: Så också men jag tror faktiskt att det blir lite billigare om du har den på lagerkredit än om du har den löpande på en icke-betald faktura. Det är bara en fråga på hur de hanterar likviditeten. Du kan ju vara i ett läge där du har utnyttjat 80 % utav din ...

(Avbrott)

Men det är ju en differens. Jag kan kolla upp det.

(Daniel ringer ekonomichefen)

Om vi har en nybil som står i vårt lager så får vi en faktura på den så kan vi välja att inte betala den men då betalar vi ränta på fakturan istället va? Ja. Kommissionslagerräntan eller om vi löser bilen från vår lagerkredit, vilket är dyrast? Det borde vara dyrast med kommissionslagerräntan va? Det är så ja. Då har vi fattat det rätt. Hur mycket diffar det? Det diffar någonstans runt 1 %.

Du har högre räntan på fakturan. Det blir pengar, har man stora lager med olösta bilar så blir det stora kostnader. Låt säga att Bilja ligger med 1000 eller 1500 olösta bilar i lager då blir det stora pengar.

8.3 Intervju Borås Bil AB

Lite allmänt om Borås Bil

Claes: Borås Bil är alltså ett gammalt företag. Vi startade 1936. Familjeägt och har varit i samma familj sedan dess och vi finns idag på fem orter. Det är Borås, Kinna, Ulricehamn, Svenljunga och Tranemo. Egentligen fullservice på alla ställen. Borås är

huvudanläggning och där Kinna och Ulricehamn är medelstora anläggningar och egentligen Svenljunga och Tranemo tillhör mindre anläggningar. 220 anställda. Har en omsättning på nästan 900 miljoner. Säljer Volvo, Renault, Ford och Dacia. Vi är uppdelade egentligen Borås Bil har en koncernmoder Borås Bil förvaltning och sen så är det två dotterbolag. Ett personbilsföretag som jag ansvarar för och ett lastvagnsbolag. Lastvagnsbolaget omsätter ungefär 150 miljoner och har 40 anställda.

Om man bortser ifrån den globala minskade efterfrågan på bilar, vad anser Ni vara den största utmaningen för svenska bilhandlare framöver?

Claes: Ja, det jag känner är den ökade konkurrensen på servicemarknaden. Olika aktörer som kommer in och tror att det är en guldkantad verksamhet, som har startat starkt och satsat mycket. Det tror jag är den största faran. Det är Mekonomen och Meca, Mekanum i Göteborg och sådana saker. Det är väl lite dem som är de stora, stora utmaningen för framtiden.

Det finns handlare som köper upp stora lager med bilar för att på så sätt kunna pressa priserna och "rea ut" bilar. Ett exempel skulle i vissa fall kunna vara Hedin Bil i Göteborg. Är detta något som ni har möjlighet att göra?

Claes: Skillnaden med Hedin Bil är att de jobbar med väldigt, väldigt små varumärken. Renault är vårt minsta varumärke och det är ett av deras största. De har ju precis startat upp Renault i Göteborg. Så att de har ju lite andra förutsättningar på det sättet. De blir ju fruktansvärt dominerande med de små varumärkena då, med amerikanska bilar och sånt. Så blir de dominerande när de gör en sådan här sak. Man blir inte riktigt dominerande. Vi har ju ett liknande förhållande egentligen, att Bilja är väldigt dominerande i Volvovärlden. Men visst finns det möjligheter, men generalagenten som vi jobbar med gör inte på det sättet egentligen, utan det är en likabehandlingsprincip. Köper man bilar så har man ju samma priser på dem. Det finns inte möjligheter att göra de här utspelen på det sättet. Men möjligheterna har vi om vi skulle vilja, men du kan aldrig få en prisfördel som en mindre generalagent kanske ger om man kommer och säger att man kanske skall köpa ett par hundra bilar.

Hur stor är marginalen på en begagnad bil och

Claes: Man kan säga att det är en bruttomarginal. När vi byter in en begagnad bil så har vi en inbyteslista och en försäljningslista och där kan man se att det är ju egentligen marginalen på begagnat, det brukar skilja ungefär mellan 15 och 17 procent mellan de här listorna. Men nettomarginalen som blir kvar, det kan man väl säga att nu i krisens tider så har det väl varit allt ifrån minus till fem procent ungefär i marginal kvar. Det är framförallt begagnat som har varit väldigt prispressat här. Under ungefär ett och ett halvt år har egentligen priserna på begagnat gått ner väldigt mycket. Vi känner en enormt att priserna är på väg upp. Lagren är på väg ner väldigt kraftigt och et pratas om bilbrist på begagnat nu egentligen.

Följdfråga: Har marginalerna på nya bilar varit konstanta under senaste året?

Claes: De är konstanta. Det är lite olika på vilket märke, men säg att du har emellan 11 och upp till 14 procent i bruttomarginal och sen så blir det väl kvar 6 procent någonting, mellan 5 och 6 procent har vi kvar.

Har ni arbetat för att minska ert lager under krisen?

Claes: Ja det har vi gjort. Arbets sättet. Vi har ju då haft utförsäljning av begagnade bilar egentligen under två omgångar. En gång under hösten och en gång här under vintern egentligen. Sen så på nybilar, så har vi varit återhållsamma med att beställa nya. Man har ju bonusperioder som går ut och normalt så köper man kanske bilar i spekulering för att nå upp till bonusperioden, men i de här tiderna så har man ju inte gjort det. Man har egentligen bara gått på kundorder och de bilarna har man beställt.

Hur tror du att ert sätt att placera era ackumulerade vinster skiljt sig ifrån andra bilhandlare?

Claes: Jag tror inte att det skiljer sig, för att det har inte varit några vinster att prata om egentligen under krisen här. Annars är det klart att det skiljer sig ifrån. Man har olika förhållanden i ett bolag som startade 1936. Vi har ju en rätt så stabil kassa, så att det har inte varit några problem på det sättet. Det är många som har haft problem och det är en hel del som har försvunnit under den här krisen ju. Sen har vi som sagt en koncernmoder, ett förvaltningsbolag. Varje år så skickar vi upp pengarna i det och där förvaltas pengarna egentligen. Vi har en princip att vi skall ha en rik mamma och fattiga döttrar. Men man kan säga att vi styr egentligen kapitalet och likviditeten rätt mycket via våra leasing. Vi kan välja på att ha leasingstocken i egen regi eller vi sätter av den till Volvofinans. Det beror på vår likviditet. Sedan här under sista åren, så har vi investerat väldigt mycket i fastigheterna. Vi har byggt om vår verkstad för. Ja, totala investeringar vi gjorde under fjolåret och en bit in på detta året har varit upp runt 55 miljoner någonting. Och det är av eget kapital och vi äger alltså alla våra försäljningslokaler. De är helt O-belånade.

Äger ni bilarna ni har på lager eller har ni möjlighet till kommissionsförsäljning?

Claes: Vi äger bilar vi har på lager och vi har möjlighet till kommissionsförsäljning, men med tanke på att vi har en bra kassa, så löser vi dem och det är lite olika. Man har normalt på Volvobilar, man har 30 dagar, sen löser man dem eller om man väljer att de ligger kvar på kommission, men med tanke på att vi har en stabil kassa så löser vi dem direkt så slipper vi ränta på dem.

Arbetar ni aktivt med att minska ert lager?

Claes: O ja. Hela tiden. Det är ju både egentligen på servicedelen och på Volvobilar har vi leverans tre gånger om dagen. Där jobbar vi verkligen med att se till att det finns delar hemma när kunden kommer och vi får planera och allting. Och sen så när det gäller försäljningen, så jobbar vi mycket med att få ut bilarna till kunder på ett lågt antal dagar. Sedan så gäller det att få in de begagnade bilarna, när får in dem i inbyte, få in dem i lagret, få de som är säljbara. Så att det jobbar vi med hela tiden.

Följdfråga: Hur hanterar ni kunder som är sena med betalningar?

Claes: Där jobbar vi hela tiden med att bevaka varje månad. Vi har folk som sitter och bevakar alla de avtal som finns. Då är det både på leasing och på avbetalning.

Följdfråga: Försöker ni hålla inne betalningar till leverantörer i den mån det är möjligt?

Claes: Nej, det gör vi inte. Vi är mån om våra leverantörer. Vi har valt ut dem noga och vi har ett samarbete med dem, så att. Än så länge har vi inte suttit i den krisen, så att nej vi är rädda om våra leverantörer, så det gör vi inte.

Har ni känt en press ifrån generalagenter att ta emot bilar, trots att ni inte känner att ni vill?

Claes: Det gör vi alltid, varje dag. De vill inte stå med lager, utan de vill att vi skall stå med lager och det kommer erbjudanden och lockelser om att beställa bilar varje dag ifrån de olika leverantörerna. Så är det hela tiden. För att få hem bonusen, som kan vara ett par tusen kronor per bil, så gör man ju ibland. Beställer upp lite för många bilar och lite sånt där. Men det är ju det man har hållit ner på under krisen för att hålla nere lager. Många gånger när man tror att marknaden är bra, så beställer man på sig bilar och sen så får man det i nacken i och med att det är svårare att sälja av den. Det är ju skillnad att beställa hem i spekulation en Clio eller en Ford fiesta, eller beställa en Volvo XC90, eller en XC70, för de kunderna på de stora dyra bilarna vill ju exakt specificera sin bil. Det skall vara den inredningen, det skall vara airbag där och sånt. De accepterar inte att vi har en bil i lager och så sänker vi 10 000 för att de skall ta lagerbilen. Det räcker inte på de dyra bilarna. Så det är svårt att spekulera i de bilarna.

8.4 Intervju med Hedin Bil Göteborg AB

Kan du berätta kort om företaget?

Helena: Ja, vi omsätter ungefär 4 miljarder kronor. Vi finns på 26 ställen och har 16 bilmärken. Vår personalstyrka består av 900 anställda och vi är ett stort litet familjeföretag.

Vad anser du vara den största utmaningen för svenska återförsäljare i framtiden?

Helena: "Att ha de märkena som man tror på och som det finns en framtid för. Just nu är det ju tufft för Saabhandlarna tror man. Det känns lite instabilt. Det är väl det man får titta över vilka varumärken"

Har ni känt av någon minskning av efterfrågan under krisen?

Helena: Vi har alltså hållit vår försäljning. Vi har till och med ökat vår försäljning från 2007 till 2008 och just nu ökar vi från 2008 till 2009. Det är lite svårt att mäta för vi ofta köper bolag men 2008 till 2009 har vi inte gjort några förändringar just nu. Det är för att vi har försökt hitta andra sätt på att köpa och sälja bilarna på. Vi säljer och köper utomlands. ... Så det är tufft för handlare i dessa tider när de inte har likvida medel i kassan.

Är det begagnatförsäljning eller nybilsförsäljning som har gått upp?

Helena: All produktion har ju anpassat efter marknaden men innan anpassning sker kommer det ju ut för mycket bilar och det har stått mycket bilar i lager. Så det har ju funnits mycket nya billiga bilar att köpa och därigenom har ju kunderna fått ta del av de här billiga bilarna också.

Men det beror lite på märkena ...

Begagnatpriserna har ju blivit lägre på grund av att det har funnits för mycket billiga nya bilar och det gäller ju hela världen... Det är inget nytt för Sverige...

Följdfråga: Arbetssättet för just Hedin Bil?

Man kan få förfrågan från andra generalagenten i andra länder. Man kan leta på andra marknader efter bilar. Det ligger inga hinder i det. Man gör inga kontraktsbrott.

Finns det en risk i att ha en nybil som är tillverkad i början av året som står i lager och inte är såld i slutet av samma år?

Helena: Det är inte så farligt så länge det inte har skett ett facelift eller något som har påverkat utrustningen. Det måste man upplysa kunden om att den är producerat det eller det datumet, det är man väldigt noga med. Men självklart om man inte får sålt bilen så måste man sänka priset på bilen. Det blir ju automatiskt så...

Det har knappt varit en prishöjning på nya bilar på 7-8 år har det inte varit mycket. Om man ska se på vår valuta så har ju den varit svag under krisen... Det är en fördel när vi säljer till Tyskland men det är en nackdel när vi ska köpa in bilar från utlandet. Men de priser som gäller när vi köper in från generalagenten är alltid i svenska kronor. De flesta bilmärken i Europa idag försöker att ha samma priser i varje land. Och det är ju före moms. Det ska kosta lika mycket att köpa en mercedes oavsett var man är i Europa. Men när det sker valutaförändringar så blir det ju billigare att handla i Sverige.

Vi har sålt väldigt mycket bilar till Tyskland.

Hur aktivt jobbar ni med era ledtider?

Helena: Förr i tiden jobbade vi mycket med kommissionsförsäljning men det gör man knappt idag. Det är väldigt ovanligt. Nu jobbar man ofta med finansbolag eller köper in bilarna kontant. Det är någon tid man har på sig att betala fakturan från tillverkaren men det blir tuffare.

Vi kan mana på våra anställda att ska man fakturera företag så ska man göra det samma dag som bilen går ut.

Alla bilarna i hallen, äger ni dom då?

Helena: Nästintill inte alla men nästintill så är alla våra egna bilar.

Ponera att ni får likviditetsproblem vad skulle ni göra då?

Helena: Annonsera ut bilarna billigare. Det klart det kan gå fel då får man rea ut bilarna som sagt då. Men där har generalagenten mycket att säga till om också. Man får inte gå ut med vilka priser som helst egentligen, det är inte så omtyckt alltså. Om vi nu köper in 100 bil av någon modell och går ut med ett mycket lägre pris då blir våra konkurrenter och generalagent vansinniga. Då brukar generalagenten hjälpa till. Det funkar inte riktigt.

Marginalerna är ju så otroligt små så det finns inte så många tusenlappar att sänka bilen med.

Ökar marginalen när du plockar på extrautrustning?

Helena: Det är sällan man plockar på extramaterial i den egna verkstaden utan det beställt ofta från fabrik. Men däremot på transportbilar så är det mer utrustning vi plockar på själva.
Där är det större marginal.

Är det högre marginal på begagnade bilar än nybilar?

Helena: Nej, dom senaste året tror jag handlar har fått mindre betalt för sina begagnade bilar än nybilar. Sen beror det också på hur man sköter sitt begagnatlager. Alltså hur man tar in bilarna, sköter dom och kontrollerar dom och så, vilken kostnad man får på dom.

Är det i fastigheter och varulager ni binder kapital?

Helena: Ja, vi kan säga att vi investerar våra vinster i fastigheter, vi äger nästintill alla våra egna fastigheter. Vi har inte sålt ut våra fastighetsbestånd för att frigöra kapital. Utan vi har investerat nästan alla våra vinster in i bolaget.
Det är stora omsättningssiffror så man behöver mycket kapital...

Kapitalbindning?

Helena: Vid service har vi de delar som behövs vid en standard service i lager. Men är det något annat vi hittar så får man ofta den reservdelen dan efter. Men å andra sidan har generalagenten lager i närheten som ser till att t ex man får transportbilar och lastbilar på fötter och också personbilar. Men man har inte som förr i tiden så mycket på lager. Det går inte.

Garantin betalar generalagenten...

Tror du att erat sätt att arbeta skiljer sig från andra återförsäljares arbetssätt?

Helena: jag tror inte många jobbar på det sättet. Det är svårt att jämföra för det finns inte så mycket stora handlare i Sverige. Det är inte många som omsätter 4 miljarder. Det finns inte så många att jämföra sig med.

Nu när SAAB OCH VOLVO går lite dåligt så är det också dåligt för oss.

Men en sak är säker. Man får erbjudanden om att köpa upp bolag. Men oftast är de i sådant dåligt skick så är det kostnader som hänger med. Det är tufft på bilmaknaden helt klart.

Vi har startat nu, det är vi inte först med i Sverige, absolut inte men det är ett stort bilvaruhus, vi har samlat sex olika varumärken. Man samlar massa varumärken där kunder kan gå in och kika. Vi konkurrerar egentligen med oss själva. Kunderna kan gå in och kika det är ett kul, roligt koncept om man tänker sig själv om man ska köpa en bil så är det så kul att se allt på samma ställe istället för att åka runt. Men det är faktiskt väldigt populärt och går väldigt bra. Det finns också en restaurant där man kan sitta och äta och titta på bilar.

Tar ni emot inbytesbilar till ett lägre pris än till vad de säljs för på den privata marknaden?

Helena: En bil säljs från 100 000 – 77 000 jaha och så går man till en bilhandlare och så blir man erbjuden 65 men då tycker man det var ju konstigt men de för 100 000 ligger ju kvar och den för 77 000 – de ska ju finnas prutmån och det finns saker att åtgärda.

Kan man höja inbytespriserna och på så sätt öka nybilsförsäljningen?

Helena: Det kan man nästan inte. Det är marknaden som styr det priset. Man måste hålla sig till marknadspriset annars sitter man i fällan.

Letar ni aktivt bilar på andra marknader än den svenska?

Helena: Ja det gör vi, jag försöker hitta bilar i Baltikum... så det gör vi. Det finns mycket bil till salu det står nybilar och begagnatbilar. Det finns så få länder som går bra nu. Det är Tyskland, de har den här skrotningspremien på 2500 euro... Då måste man köpa nybil för att få premien och några andra kriterier. Det är riktigt affärer... Det är inte handlaraffärer. De har ökat sin försäljning i Tyskland. Nu tror jag att det gynnar tyska bilindustrin men det gynnar också lågprisvarumärkena Toyota, Kia eftersom går du från en bil som är värd 25-27 000 så kanske du inte köper en bil för 700 000 kronor. Det gynnar självklart andra bilmärken också. Men går det bra för vissa bilmärken så går det ofta bra för andra också.

Vad säljer mer eller mindre nu?

Helena: I Sverige har det varit jättemycket med miljöbilar. Och de är ju i stort sett små. Det som är störst är ... på miljösidan är det etanolbilar, det andra sättet är ju dieselnåla bilar... Sen säljer vi mycket med gas också och el kommer att komma. Nu gör mercedes E-klass i gasbilar så det kommer också men jag tror att det inom småbilar blir det stora.

”Jag tror inte att det är något land som är så miljömedvetna som det svenska folket”

”Men jag skulle hellre sälja en gasbil än en etanolbil”

