



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Finansieringsmöjligheter för Scantias fristående återförsäljare

Funding opportunities for Scania's independent dealers

*Martin Fredriksson*  
*Carl-Wilhelm Guilotte*

Examensarbete • 15 hp • Grundnivå  
Ekonomi - kandidatprogram • Examensarbete nr 766 • ISSN 1401-4084  
Uppsala 2013

**Finansieringsmöjligheter för Scantias fristående återförsäljare**  
Funding opportunities for Scania's independent dealers

*Martin Fredriksson*  
*Carl-Wilhelm Guilotte*

**Handledare:** Jerker Nilsson, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Bitr. handledare:** Gunnar Löfgren, Scania  
Nätverksanalytiker

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0538

**Program/utbildning:** Ekonomi – kandidatprogram

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2013

**Serienamn:** Examensarbete/ SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 766

**ISSN** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Ekonomi, franchising, outsourcing, finansiering, återförsäljare,  
Scania



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Summary

Today the truck industry is a complex industry where there is a strong competition between the stakeholders on the market. Scania has chosen to apply a franchising model among its dealers to take advantage of the free market and the entrepreneurial skills in their successful business.

The purpose of this study is to identify the elements that complicate for an entrepreneurs opportunity to start as a dealer for Scania. The study intends to provide a basis for further discussion and create an understanding of the costs that affect the entrepreneur in start-up phase. Costs can be crucial when it comes to finding profitability in this type of business. EU Directives have forced Scania to create standards among its dealers. All dealers must accept the requirements to take part of Scania model. It's very important for Scania that the trademark is properly understood, both for clarity in the trademark but also to create a recognizable concept and a clear message for all new entrepreneurs who wants to start dealership.

The study is based on dozens of interviews with employees from Scania and people outside the company with relevant links. Data has also been gathered from financial statements to analyse the financial position of the dealer.

The result shows that it's difficult to have a complete explanation and general guidelines for a dealer, when the situation can diverge greatly from different geographic locations and cultures. Difficulties in recruiting new dealers are capital intensive costs incurred in the initial phase. The high demands from Scania's side may result that it's difficult to use franchising as a business model. The study addresses the various proposals for improvement based on empirical studies and collected data. One possible model is that Scania owns 90 % of the dealers business, the dealer own the rest 10%. The idea is to help the dealer with the heavy costs in the initial phase and to attract more entrepreneurs to start the business. Scania would not own parts of dealers without seeing the dealer himself buying back the business for a reasonable time period to finally 100 % ownership.

# Sammanfattning

Lastbilsindustrin är idag en komplex industri där marknaden präglas av stor konkurrens aktörerna emellan. För att utnyttja den fria marknaden och entreprenörens drivande krafter för en lyckad affär har Scania valt att tillämpa DOS-standarder för sina återförsäljare.

Syftet med denna studie är att kartlägga de poster som försvårar en entreprenörs möjligheter att starta som återförsäljare för Scania. Studien har för avsikt att ligga till grund för vidare diskussioner och skapa en förståelse för vilka kostnader som påverkar entreprenören i startfasen. Kostnader som kan vara direkt avgörande vad det gäller att hitta lönsamhet i verksamheten. Direktiv från EU har fått Scania att skapa standarder bland sina återförsäljare. Idag ser alla återförsäljare som vill bära Scania-loggan likadana ut. Dels för att förmedla ett gemensamt och igenkännbart koncept men också för att ha tydliga krav gentemot nya entreprenörer som vill starta återförsäljarverksamhet.

Studien grundar sig på ett dussintal intervjuer med anställda från Scania och utomstående företag med relevant anknytning. Data har även sammanställts från resultat- och balansräkningar för att analysera det ekonomiska läget för en återförsäljare.

Resultatet visar att det är svårt att ha en färdig beskrivning och allmänna riktlinjer för en återförsäljare då situationen kan variera kraftigt från olika geografiska platser och kulturer. Svårigheterna i att värva nya återförsäljare är de kapitalintensiva kostnaderna som uppstår i start fasen. De höga kraven från Scania leder till särskilda svårigheter för entreprenören som vill bedriva återförsäljarverksamhet. Studien tar upp olika förslag till förbättring grundat på empiriska undersökningar och samlad data. En tänkbar lösning på problemet är en 90/10-lösningmodell, där de kapitalintensiva kostnaderna inte blir lika påfrestande för återförsäljaren.

Målet är att hjälpa återförsäljaren med kapitalkrävande investeringarna i startfasen för att kunna locka fler drivna entreprenörer till att starta verksamhet. Scania vill inte äga återförsäljarverksamheten utan ser att återförsäljaren själv köper upp delar av verksamheten under en rimlig tidsperiod för att till slut bli hundra procentig ägare. Denna modell främjar ett entreprenörskap och fokus flyttas från själva kapitalanskaffningen och uppförandet till affärerna och verksamheten framåt i tiden.

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla medverkande som har hjälpt oss att genomföra denna studie. Vi vill specifikt tacka Gunnar Löfgren som har stöttat och hjälpt oss under arbetets gång. Gunnar var vår handledare på Scania och har avsatt flera timmar för att hjälpa oss, stort tack för det. Ytterligare tack riktas till vår eminenta handledare Jerker Nilsson som har hjälpt oss med strukturering och annan akademiskt expertis. Arbetet har gått smidigt och har varit otroligt lärorikt.

Uppsala, juni 2012

Martin Fredriksson  
Carl-Wilhelm Guilotte

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problem.....	1
1.3 Problemanalys.....	2
1.4 Struktur.....	3
<b>2. Företagsbeskrivning</b> .....	<b>5</b>
2.1 Introduktion.....	5
2.2 Beslutsfattandet om återförsäljarnätverk.....	5
2.3 Olika typer av återförsäljare.....	6
2.4 Motiven till att Scania köper upp non-captive återförsäljare .....	7
2.5 EU-direktiv ledde till DOS-standarder .....	8
2.6 Ansvar och vägledning genom utbildning.....	8
<b>3. Teori</b> .....	<b>9</b>
3.1 Introduktion.....	9
3.2 Agentteori .....	9
3.3 Informationsasymmetri .....	10
3.4 Transaktionskostnadsteori .....	10
<b>4. Problemet i teoretisk tolkning</b> .....	<b>13</b>
4.1 Finansiering och företagsutveckling.....	13
4.2 Attityder till finansiering .....	15
4.3 Marknader och försäljning .....	16
4.4 Återförsäljare .....	16
<b>5 Metod</b> .....	<b>18</b>
5.1 Kvalitativ studie .....	18
5.2 Metodval.....	18
5.3 Intervju som datainsamlingsmaterial.....	18
5.4 Urval.....	19
5.5 Genomförande .....	19
<b>6. Empiri</b> .....	<b>20</b>
6.1 Inledning.....	20
6.2 Intervjuer .....	20
6.3 Presentation av respondenter.....	20
6.4 Finansiell styrning.....	22
6.4.1 Varulager och maskiner.....	22
6.4.2 Scania vill inte bli ett fastighetsbolag.....	22
6.4.3 Tredjepartsrelation.....	23
6.4.4 Bemanningföretag.....	24
6.5 Nya EU-direktiv .....	25
6.6 Avslutning .....	25
<b>7. Analys</b> .....	<b>26</b>
7.1 Inledning.....	26
7.2 Motivation och förväntningar.....	26
7.3 De kapitalintensiva posterna.....	26
7.4 Egna analyser och tänkbara koncept.....	28
7.4.1 90/10-lösning .....	30
<b>8. Slutsatser</b> .....	<b>31</b>
<b>9. Avslutning</b> .....	<b>33</b>
9.1 Förslag på framtida studier .....	33
<b>Referenser</b> .....	<b>35</b>
<b>Bilaga: 1</b> .....	<b>38</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

I fordonsbranschen är den vanligaste vägen till kunderna via återförsäljare. Beroende på vad det är för verksamhet kan företagen ha olika strategier om man ska äga eller inte äga sina återförsäljare. Det finns många aspekter som påverkar beslutsprocessen, bland annat företagets produkt och storlek. Utifrån företagets kärnvärderingar och mål kan de besluta att äga sina återförsäljare eller att överlåta återförsäljarverksamheten till entreprenörer. Det finns även de som väljer att kombinera de båda. Studien fokuserar mot återförsäljare som bedriver försäljning- och serviceverksamhet för Scantias lastbilar

Överlåter generalagenten återförsäljarverksamheten till en entreprenör kan det medföra vissa risker, exempelvis att varumärket inte uppfattas som företaget i fråga vill. Extern part kanske inte förstår vikten vid att förmedla ett gemensamt koncept för varumärket. Riskerna ett företag tar genom att använda sig av extern part kan minskas genom att använda vissa spelregler och krav. Det kan till exempel vara standarder eller regelverk som företaget bestämt sig för att använda. Det minskar utrymmet för fri tolkning och missförstånd men samtidigt går företaget miste om det entreprenöriella nytänkandet och idéer som kan vara bra för framtiden.

Scania ställer specifika krav på *självständiga återförsäljare* just för att budskapet och det gemensamma ”Scaniakonceptet” ska uppfattas lika oavsett återförsäljare. Kraven/standarderna är ofta hårda och beskriver bland annat hur byggnader och försäljning skall hanteras av entreprenören för att denne ska bli auktoriserad och godkänd att bedriva verksamheten. De standarder Scania har styr utseende, funktion och kvalitet vilket gör att en återförsäljarfastighet/verkstaden blir dyr att bygga.

## 1.2 Problem

DOS är de krav och standarder Scania ställer på sina återförsäljare som skapar ekonomiska barriärer. DOS är en förkortning för Dealer Operating Standards som är Scantias nedskrivna standarder för hur en återförsäljare ska vara utformad. Det är dyrt att tillgodose alla krav som Scania har vilket kan vara en övervägande faktor till att det är få som ser lönsamhet i affären. Det kan vara svårt att locka nya entreprenörer till branschen om kapitalinsatsen är för hög. Scantias mål är att underlätta finansieringen för entreprenören. Entreprenören ansvarar själv för investeringar i byggnader, inventarier och inköp av lastbilar. Det är viktigt för Scania att entreprenören uppfyller de krav som företaget upprättar i kontraktet, dels för att skapa ett gemensamt koncept bland återförsäljarna och dels för att klargöra vem som äger vad.

Entreprenören binder sitt kapital för Scania och utbytet blir således ömsesidigt då mycket kapital står på spel för båda parter, vilket främjar tydliga kontrakt. Det finns entreprenörer som vill driva en återförsäljarverksamhet, men de kan ha svårt att få ihop finansieringen för att starta verksamheten. Kapitalinsatsen är det största hindret för entreprenören som i de flesta fall måste låna pengar och på så sätt skuldsätter sig.

Under de senare åren har Scania haft svårt att hitta nya entreprenörer som är tillräckligt kapitalstarka för att starta nya återförsäljarverksamheter eller för att ta över befintliga. Scania ser det som ett misslyckande att förlora en entreprenör på befintlig marknad eftersom lokalkännedomen för marknaden försvinner med entreprenören.

Ett problem idag jämfört med tidigare är att villkoren har blivit hårdare med olika standarder och krav på hur återförsäljarna ska se ut och genomföra processen. De höga kraven på kvalitet och service skapar stora kostnader vid inköp av utrustning, lokaler och service med flera. Kontrakten mellan Scania och återförsäljarna blir därför komplicerade.

## 1.3 Problemanalys

### *Teori*

Studien syftar till att undersöka finansieringsalternativ för en Scaniaåterförsäljare. Vi har valt att använda oss av agentteori, informationsasymmetri och transaktionskostnadsteori för att förstå relationen mellan Scania och den fristående återförsäljaren. Dessa teorier går att applicera på återförsäljarverksamheten eftersom det finns två parter inblandade och någon av dem kan ha information som den andra parten inte har. Det hör ihop med transaktionskostnader som innebär att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är i obalans. Bootstrapping är också en relevant teori som vi använder oss av för att belysa alternativa metoder till kapitalanskaffningen. Det handlar om att utnyttja sitt kontaktnät och de resurser som går att få tag på med minsta möjliga skuldsättning.

Teorin kommer bidra med information som är grundläggande och förankras med den empiriska delen i studien. Arbetet kommer även kunna användas som stöd för framtida och mer utvecklade studier kring återförsäljare i fordonsbranschen.

### *Empiri*

Genom att titta närmare på en balans- och resultaträkning från en återförsäljarregion, kan man utvärdera kapitalbehovet som behövs för att starta en sådan verksamhet. De kvantitativa intervjuerna som gjorts från personer inom olika affärsområden är intressanta för att förstå helheten. Genom att analysera empiri utifrån teoretiska modeller kommer studien få en ökad trovärdighet och en praktisk förankring som kopplas till teorin.

### *Avgränsning*

Eftersom den europeiska marknaden som helhet inte skiljer sig speciellt mycket från den svenska kommer studien avgränsas till Scantias svenska marknad. Studien är organisationsinriktad och kommer att titta närmare på Scantias möjligheter att skapa en attraktiv finansieringsstruktur för entreprenörer. På grund av studiens begränsning i tid och storlek så kommer entreprenörens egenskaper som individ inte att belysas i



arbetet. Studien fokuserar inte på återförsäljare som har multibranding (en återförsäljare som säljer olika varumärken). Fokus ligger på återförsäljare som bedriver försäljning-och serviceverksamhet för Scantias lastbilar.

### *Syfte*

Genom att analysera vilka kostnader som påverkar en entreprenör som mest i startfasen kan också möjliga finansieringsalternativ hittas. Studien analyserar hur finansieringen för en ny återförsäljare, med hänsyn till Scantias krav, kan underlättas.

Med utgångspunkt i ovanstående, kan ett syfte uttryckas enligt följande: *Studien syftar till att utreda hur Scania kan underlätta finansieringsalternativen för entreprenörer som vill bedriva återförsäljarverksamhet.*

Frågeställningar som uppsatsen syftar till att besvara:

- Hur mycket kan Scania förenkla finansieringsmodellen?
- Varför inte stötta entreprenörer som vill bli återförsäljare?

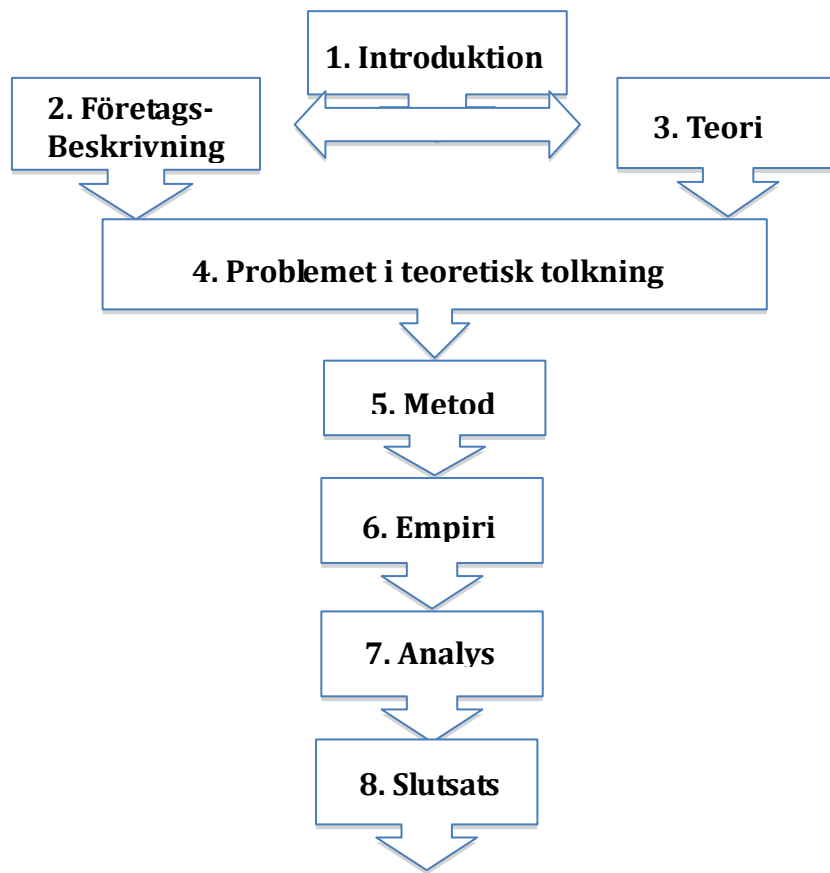
## 1.4 Struktur

Projektet är huvudsakligen en kvalitativ studie rörande finansieringen för framtida återförsäljare. Närmast följer en företagsbeskrivning som redogör för hur Scantias återförsäljararbete ser ut. Kapitlet visar hur utvecklingen har skett, samt bakomliggande anledningar till problemet.

Därefter följer en litteraturgenomgång av återförsäljarverksamhet med hjälp av agenteorin, informationsasymmetri och transaktionskostnadsteorin.

Det efterföljande kapitlet redovisar ett empiriskt material i form av resultat och balansräkningar från regionen Scania syd samt empiriska intervjuer med Scania, Volvo, Kilenkrysset, Europeiskamotor och KGK (KG Knutsson).

Därefter analyseras data med hjälp av teorin. På basis av denna analys dras slutsatser som studien resulterade i.



*Figur 1: Illustration för studiens disposition.*

## 2. Företagsbeskrivning

### 2.1 Introduktion

Scania lastbilar är ett av Sveriges största industriföretag. Företaget grundades 1891 och är verksamt inom transportmedelsbranschen. Efter andra världskriget hade Scania ett stort industriellt försprång som lade grunden till företagets exportverksamhet. Idag är organisationen aktiv i mer än 100 länder globalt och har ca 1600 återförsäljare. Större delen av Scantias återförsäljare är etablerade i Europa på grund av att företaget köpt upp de flesta distributörerna. Idag äger Scania cirka 30 % av alla sina återförsäljare.

Företaget utgår ifrån tre kärnvärden där kunden kommer först och sedan respekt för individen och kvalitet. Utifrån dessa kärnvärden har Scania som affärsmål att bli det ledande företaget i sin bransch (Scania global introduction, 2012). Generellt för verkstadsindustrier, är att de går från produkt till service relaterad struktur, vilket gör att som återförsäljare ser framtiden ljus ut (Marquardt., 1979).

### 2.2 Beslutsfattandet om återförsäljarnätverk

Nätverksplaneringen går ut på att företaget planerar var det kommer behövas återförsäljare i framtiden. Det finns många olika aspekter som företaget undersöker närmare, exempelvis det geografiska läget. Genom att analysera efterfrågan och utbudet kan företaget bedöma om marknaden är mättad eller inte. Det är viktigt att Scania har en optimerad försäljning för olika regionala marknader. De måste positionera sig för att vinna marknadsandelar gentemot konkurrenterna, annars förlorar företaget affärsmöjligheter. Detta är viktigt för Scania som vill ha en ständig tillväxt (Scania global introduction, 2012). Huvudkontoret tillsammans med Scantias lokala distributionsledning, undersöker utvecklingen på plats för Scantias återförsäljarnät och beslutar utifrån olika element hur företaget ska planera nätverksutvecklingen. Innan beslut tas tittar företaget närmare på bland annat följande övergripande punkter:

- Vilken typ av investering och syftet investeringen har
- Ägandet av lokaler eller av verksamhet
- Förväntat värde på investeringen
- Uppskattat antal verkstadstimmar
- Utrustning och byggnaden (materiella tillgångarna)
- Antalet arbetstillfällen  
(pers med., Löfgren, 2012)

Om Scania behöver befästas på en marknad som är strategiskt viktig, tittar de först på om en entreprenör möjligtvis kan bedriva en återförsäljarverksamhet istället för företaget. Mer om självständiga entreprenörer nedan.

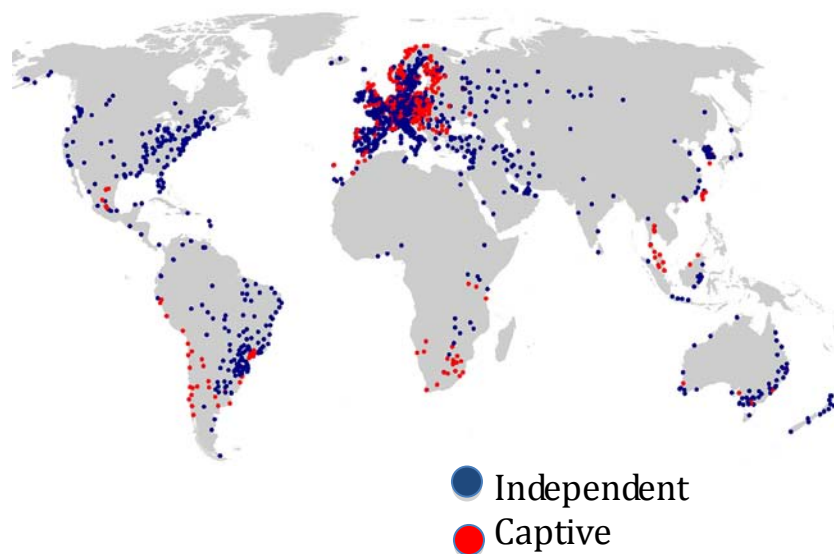
## 2.3 Olika typer av återförsäljare

Det är entreprenörer som bedriver återförsäljarverksamheterna. Utifrån Scantias definition är en entreprenör en driven person som aktivt arbetar för att utveckla tjänsterna åt kunderna. Inom Scania finns det främst två stycken olika typer av återförsäljare. *Captive återförsäljare* som ägs av Scania och fungerar med hjälp av en platschef. En fördel med det är att företaget kan testa eventuella förbättringar på sina egna återförsäljare för att se om det är framgångsrikt, innan företaget implementerar det hos en självständig återförsäljare. Nackdelen är att drivkraften kan vara mindre i en sådan konstellation då motivationen förväntas öka ju mer kapital entreprenören binder i verksamheten. Det skapar incitament att prestera bättre om entreprenören binder sig till verksamheten (Landström & Löwegren, 2009).

En självständig återförsäljare kallas för en *independent återförsäljare* och ägs av en extern aktör, ofta en driven person som nappar på Scantias produkter. Scania hoppas och tror att independent återförsäljaren kommer från fordonsbranschen och har en lokalkännedom för marknaden. Som nämnts tidigare så har Scania specifika krav på hur verksamheten ska se ut, vilket kan hämma nytänkande och entreprenörskapet. Samtidigt skapar kraven ett gemensamt budskap hos återförsäljarna vilket leder till ökat förtroende bland kunderna (Landström & Löwegren, 2009).

*Customer satisfaction index (CSI)*, är samlad information från kunder som Scania själva tagit fram med hjälp av kundundersökningar. Av den insamlade informationen tas ett medelvärde fram för att bedöma hur nöjda kunderna är med processen, verkstaden, produkten och om återförsäljaren lever upp till kraven Scania har. Enligt bilaga 1, är det genomgående bättre resultat för en *independent återförsäljare* jämfört med en *captive återförsäljare*.

Scania bedömer att en kombination av de båda återförsäljarstrukturerna är bäst och har beslutat att använda den strategin. På bilden nedan syns lokaliseringen av Scantias alla återförsäljare.



Figur 2: Scantias alla återförsäljare (pers med., Löfgren, 2012).

## 2.4 Motiven till att Scania köper upp non-captive återförsäljare

Scanias har som mål att återförsäljarna ska vara jämnt fördelade på en marknad för att inte förlora onödiga marknadsandelar till konkurrenterna. Det är uppenbart att kunden kommer att välja en konkurrent ifall Scania inte har etablerat en återförsäljare på kundens marknad. När en independent återförsäljare lägger ner sin verksamhet på grund av pension, ingen efterträdare, dålig ekonomi eller annan anledning som inte beror på det marknadsmässiga läget så är Scania väldigt måna om att behålla återförsäljaren. Det geografiska läget har ett stort värde och många gånger är Scania tvungna att köpa upp återförsäljaren själva på grund av att det finns få efterträdare som passar företagets krav.

Det finns olika anledning till varför Scania måste köpa upp återförsäljare, se nedan.

- Scania har en avskrivningsplan på 25 år för en återförsäljare. Det är den tid det oftast går att bedriva verksamheten lönsamt på samma geografiska plats. Därefter behöver man oftast omlokalisera sig. Det kan vara att vägnätet eller stadsplaneringen förändras. I detta skede väljer återförsäljaren att fortsätta eller att lägga ned. Det är då Scania köper upp verksamheten för att inte förlora kunderna ifall det inte finns en entreprenör i regionen, som eventuellt också vill köpa den återförsäljare som måste omlokaliseras. (pers med., Andark, 2012)
- En framgångsrik återförsäljare kan gå i pension och har inte någon som kan ta över i en generationsväxling eller också har arvingarna inte intresset och drivkraften att bedriva vidare trots goda villkor från Scania. (pers med., Johnson, 2012)
- Vissa återförsäljare klarar inte av att bedriva en återförsäljarverksamhet och går i konkurs. Det kan vara på grund av dåliga ekonomiska kunskaper eller att personen ärvt en framgångsrik verksamhet som denne inte vet hur man ska sköta. (pers med., Löfgren, 2012)
- Det kan finnas konflikter som gör att återförsäljaren tvingas lägga ned verksamheten. Det kan exempelvis vara politiskaladdningar som skapar oro i den region där verksamheten bedrivs (pers med., Thorson, 2012).
- DOS (Dealer Operating Standards) är kvalitativa medel som är till för kunden. Det är de krav Scania ställer på en återförsäljare vid upprättande av kontrakt. Se förklaring under rubriken nedan.

Scania vill helst undvika att köpa upp *independent återförsäljare* eftersom det krävs stora finansiella investeringar från företagets sida. Enligt CSI, som vi nämnde tidigare, har *independent återförsäljare* visat bättre resultat gällande kundnöjdhet jämfört med *captive återförsäljare* (Bilaga 1). Företaget ser helst att andra entreprenörer ska investera i de återförsäljarverksamheter som går sämre.

## 2.5 EU-direktiv ledde till DOS-standarder

När ett samarbete inom Europa påbörjades och EU skapades, ansåg man att det inte fanns fri konkurrens inom vissa branscher. EU hade för avsikt att öka konkurrensen bland aktörerna på marknaden. De större aktörerna ansågs ha för stort inflytande på marknaden vilket kunde trissa upp priserna och skapa monopolliknande situationer. Därför ville EU öka konkurrensen för konsumenterna skull. Konsekvensen blev att Scania inte fick skriva unika avtal. Vem som helst har rätt att bli återförsäljare idag. Företaget har idag införskaffat olika undantag mot ovanstående. Företaget fokuserar istället på avtal som är inriktade på DOS-standarder. Det innebär att återförsäljaren måste följa diverse riktlinjer och krav på exempelvis hur byggnaden ska se ut för att effektivisera verksamheten så mycket som möjligt, samtidigt som det ska vara enhetligt. DOS-standarderna skapar tunga finansiella barriärer för en entreprenör i startfasen. Det har gjort att Scania begränsat antalet *independent återförsäljare*.

Grundanledningen till strategin är att Scania vill säkra affären själva. Genom kraven har man möjlighet till att lättare kontrollera marknaden för återförsäljare. För att attrahera framtida återförsäljare, vill företaget underlätta för entreprenörerna, genom att hitta en finansiell lösning för deras kapitalbehov. (pers med., Johnson, 2012)

## 2.6 Ansvar och vägledning genom utbildning

Scania Academy utbildar ständigt *captive* och *independent återförsäljare*, för att de ska öka kunskapen och förstå sambanden mellan ekonomi och serviceverksamhet, så verksamheten bedrivs hållbart på lång sikt. Scania arbetar ständigt för att ge mer ansvar, kontroll och styrning till återförsäljarna, eftersom affärerna ska skötas lokalt. Det är på lokalnivå enklare att förstå kundens efterfrågebehov. Det är viktigt för återförsäljaren att vara medveten om vad kunden har för krav, dels för att öka försäljningen också dels för att göra ständiga förbättringar. Scania erbjuder utbildning till återförsäljarna, de vägleds och stöts i sin utveckling. Idag finns inte en fullständig återförsäljarmodell för återförsäljarna. Därför kan inte företaget kräva att de utbildar sig (Sagell & Carlsson, 2005). Scania måste därför övertyga återförsäljarna att utbilda sig och ta en kortsiktig kostnad, för att på lång sikt dra nytta av det. Genom att förstå samspelet mellan ekonomi och service, förstår man helheten och kan sköta affärerna på lång sikt. Det är inte helt lätt alla gånger då återförsäljaren vill minska sina kostnader och exkluderar utbildning för att få ett bättre resultat, som annars kan vara viktigt för lönsamheten på lång sikt. Det har ibland lätt till att Scania tvingats överta *independent återförsäljare*. För att förtydliga så finns sannolikheten att *captive återförsäljare* möjligtvis gör samma misstag som *independent*. (pers med., Lloyd, 2012)

## 3. Teori

### 3.1 Introduktion

Teorin kommer belysa olika sätt att angripa finansieringsalternativen för en entreprenör i uppbyggnadsfasen. Genom att undersöka hur agentteori, informationsasymmetri och transaktionskostnadsteorin. Teoretiska risker och möjligheter med investeringar samt samarbeten mellan olika parter kommer undersökas med hjälp av teorin.

### 3.2 Agentteori

Agentteori grundar sig på ett konfliktproblem mellan två aktörer, som i teorin förklaras som principalen och agenten, där principalen beskrivs som *arbetsgivaren* och agenten som *arbetstagaren* (Choughlan *et al*, 2006). Teorin beskriver en situation där ägande är fristående från kontrollen i företaget vilket medför intressekonflikter. Teorin grundar sig på antagandet att agentens beslut tas med hänsyn till egen vinning och intresse istället för att se till organisationen bästa. Att upprätta kontrakt mellan aktörerna kan anses som nödvändigt då principalen har ett behov av att agenten följer vissa riktlinjer och handlar i principalens intresse. Teorin kan tillämpas på flera nivåer i organisationen och mellan andra aktörer beroende på hierarkisk position. Intressekonflikten uppstår när det finns skilda åsikter om utförande och villkor för belöning och tillvägagångssätt (Choughlan *et al*, 2006).

Principalens bristande kontroll över agenten kan leda till att fel beslut tas som i sin tur leder till höga kostnader. Teorin belyser ett problem där kostnader kan uppstå mellan Agent och Principal, så kallade "Agency costs" (Bonner & Sprinkle, 2000). Nedan följer tre typer av Agentkostnader:

- Kontroll och övervakning.
- Bindningskostnader för agenten, uppstår när agenten avstår från sitt egenintresse och istället agerar i samspel med principalens.
- Kostnad för fel beslut.

(Jensen & Meckling, 1976. s.308-309)

För att undvika konflikter och minska risken att problem uppstår mellan arbetsgivaren och arbetstagaren, krävs att förväntningarna från båda parter stämmer överens. Ett framgångsrikt samarbete och utbyte av tjänster grundar sig på kommunikationen och relationen.

Agenteorin som analytiskt verktyg identifierar och analyserar element som kan vara en bidragande orsak till svårigheter med att uppnå organisatoriska mål. Teorin är användbar på såväl individnivå som på organisatorisk nivå vad det gäller prestation- och motivations förbättringar. Principalens utformning av kontrakt kan bidra till förändring i prestation bland personal och främja ett bra samarbete med tydliga riktlinjer. (Choughlan *et al*, 2006).

### 3.3 Informationsasymmetri

När informationsasymmetri förekommer i en relation kan osäkerhet uppstå då ena parten utnyttjar den andre på grund av sin position. Informationsasymmetri mellan externa aktörer och entreprenören är vanligt då den sistnämnda har mer information och vet mer om sitt projekt och sin teknik än aktören. Informationsasymmetri kan delas upp två delar, adverse selection och moral hazard. (Landström & Löwegren, 2009).

Adverse selection är en typ av informationsproblem som kan uppstå när avtal ingås mellan två olika parter (Landström & Löwegren, 2009). Informationsproblemen kan uppstå när ena parten använder sin insiderinformation för att acceptera eller avvisa ett avtal. Exempelvis så kan en aktör veta hur framtida scenario kommer se ut på grund av sin insiderinformation och skapar därefter ett avtal som gynnar denne. Exempelvis så kan en person utnyttja försäkringar med hänsyn till sin situation. Ett klassiskt exempel är en person som röker och har en högre risk att dö till skillnad från en person som inte röker. Försäkringsbolaget kan inte se någon skillnad mellan grupperna och bedömer dem därefter lika. Förutsatt att försäkringen är grundad på dödligheten för en hel nation. Försäkringen kommer alltså kosta lika mycket oavsett om du är rökare eller inte. De som är icke-rökare kan därför aldrig få ett pris på försäkringen som de tycker är relevant. I slutändan så är det rökaren som trissar upp priserna på försäkringspremien eftersom försäkringsbolaget måste bedöma alla individer som rökare. (Bagg, *et al*, 2005).

Moral hazard kan uppstå när kontraktet/avtalet har ingåtts. Det kan uppstå en situation då ena parten agerar omoraliskt och inte i god tro vid en överenskommelse. Att agera omoraliskt kan exempelvis vara i syfte för egen vinning men också för att skada sin motpart. Det finns ingen garanti för att en entreprenör skulle agera på ett sätt som gynnar den extern finansiär. (Landström & Löwegren, 2009). När entreprenören erhållit pengarna från extern finansiär finns det ingen garanti för att pengarna kommer gynna finansiärens intresse. Exempelvis så kan entreprenören omprioritera investeringar och finansiera saker aktören inte alls haft för avsikt med att finansiera (Bagg, *et al*, 2005).

### 3.4 Transaktionskostnadsteori

När det sker en transaktion förknippas det ofta med att det uppstår kostnader. I en affärssuppgörelse uppstår det kostnader för den köpta och sålda produkten. Lika väl som kostnader uppstår för själva produkten så uppstår det även kostnader för själva genomförandet av köpet. Transaktionskostnader uppstår innan transaktionen, under och efteråt. Teorin kan förklaras som kostnader för aktiviteter som att samla information och bearbeta den, förhandling och avtal, administrering, övervakning samt lösa eventuella tvister som kan uppstå. Kostnaderna kan delas in i tre mer övergripande kategorier som sökkostnader, förhandlingskostnader och uppföljningskostnader. (Du Rietz & Ekman, 2005).

När de transaktionsspecifika investeringarna är höga för ena parten kan det innebära att denne låser sig fast vid en handelspartner. Det kan uppstå relationsproblem då



aktörerna utnyttjar varandra utifrån sin position. Aktören som har gjort stora investeringar kan bli utnyttjad på grund av få alternativa handelspartners. Ensampositionen kan utnyttjas gentemot aktören genom att skapa oskäligen villkor. Aktören kan med hjälp av vertikal integrering komma ifrån denna beroendeställning. (Doughlan *et al*, 2006)

Några typer av transaktionsspecifika investeringar är:

- *Geografiskt hänseende*  
Värdet finns där tillgången är placerad. En geografiskt bunden tillgång, exempelvis fastigheter.
- *Fysiska tillgångar*  
Om tillgången används till annat ändamål än de är avsedda för har den ofta ett begränsat värde.
- *Mänskliga tillgångar*  
Individen har genom utbildning, träning, och erfarenhet skaffat sig en resursuppsättning som har ett begränsat alternativvärde. När en person specialiserat sig på något har denne en begränsad arbetsmarknad vilket motparten/arbetsgivaren kan utnyttja.
- *Investeringar*  
Vid en investering kan de värdet vara helt beroende av tillgångar, som kanske ägs av en annan aktör. Investeraren har låst sig fast vid aktören som också har möjlighet att agera bedrägligt utifrån sin maktposition.
- *Tid*  
En säljare som tillhandahåller tillgångar med kort hållbarhet riskerar att hamna i underläge till köparen. Samma situation hittar vi om aktörerna av andra skäl inte har tid att analysera affären/transaktionen.

Osäkerhet är vanligt förekommande i affärsuppgörelser. För den svaga parten i affärsuppgörelsen skapas incitament att undvika dessa marknadsförhållanden och istället integrera sig vertikalt med handelspartnern. Exempelvis kan en producent uppleva att marknadsosäkerheten är besvärande och därför vill denne producent äga sitt återförsäljarnät. Om producenten har oberoende återförsäljare, kommer marknadsinformation fram till producenten i filtrerad och därmed förvanskad form.

Den aktör som blir utnyttjad på grund av stora investeringar och drabbas av högfrekventa transaktioner skapar ett ohållbart arbetsklimat. Det är lättare för aktören att acceptera bedräglighet om det förekommer lågfrekventa transaktioner. Det skulle innebära att aktören tillfälligt drabbas av bedräglighet och förlusterna blir inte så stora på grund av det (Du Rietz & Ekman, 2005). Ett exempel kan vara att en producent vill ständigt ha kontakt med åtminstone de viktigaste slutkunderna, och därför kan denne producent ha intresse av att äga åtminstone vissa återförsäljare.

Partiell vertikal integration kan vara en möjlig lösning då aktiviteter samordnas trots att de utförs i skilda organisationer (Doughlan *et al*, 2006). Franchising är en möjlig variant för partiell vertikal integration då huvudorganisationen står för

stordriftsaktiviteterna och överlåter smådriftsaktiviteter till mindre organisationer (Sagell & Carlsson, 2005). Det sker en frivillig anpassning till varandra vad det gäller information på marknaden och en tvingande anpassning till följd av ägande och kontrakt. Transaktionskostnadsteorin kan tillämpas på flertalet marknader och förklaras med att relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är i obalans. Exempelvis på grund av informationsasymmetri inlåsnings effekter. Med hjälp av transaktionskostnadsteorin kan vi få djupare förståelse för kapitalmarknaden.

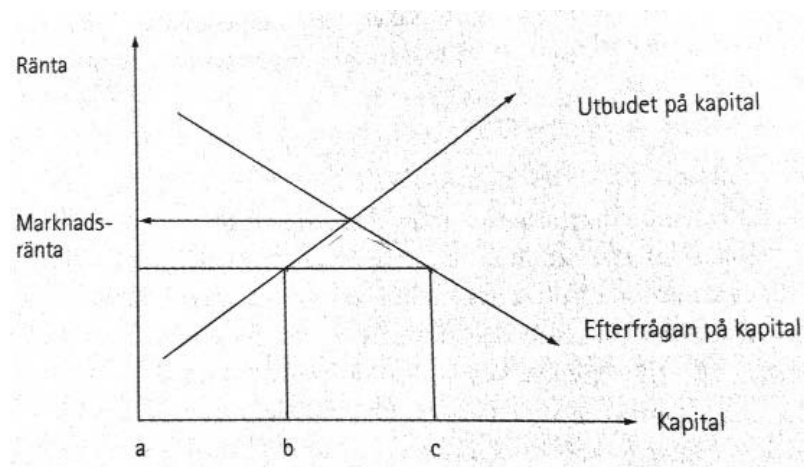
## 4. Problemet i teoretisk tolkning

Detta kapitel kopplar problemet samman med teorin och förklarar situationer utifrån Scania's verksamhet.

### 4.1 Finansiering och företagsutveckling

Nystartade företag har ofta finansiella svårigheter, dels att generera eget kapital men dels att attrahera externa finansiärer. När företag innefattar någon form av nyskapande och/eller entreprenöriellt inslag förknippas det ofta med en hög grad av osäkerhet i bland annat management i företaget, marknadsmässigt och teknologiskt (Landström & Löwegren, 2009). Scania har problem att locka entreprenörer att starta återförsäljarverksamhet. Det beror i huvudsak på finansiella svårigheter och DOS-standarder som begränsar entreprenörens styrning.

Kapitalmarknaden för finansiella medel varierar beroende på konjunktur och marknadens karaktär (Landström & Löwegren, 2009). På vissa marknader upplever entreprenörer att det finns ett finansiellt gap där efterfrågan på kapital överskrider det tillgängliga utbudet vid en viss räntenivå (Landström & Löwegren, 2009). Genom att förstå kapitalmarknaden kan fokus läggas på nödvändiga och alternativa lösningar för en entreprenör som i Scania's fall är beroende av mycket kapital.

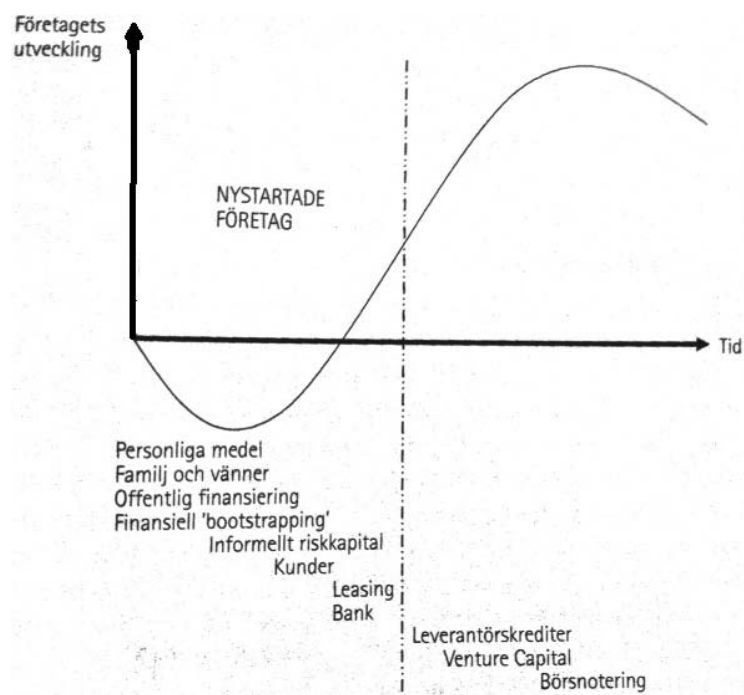


Figur 3: Det finansiella gapet (Landström & Löwegren, 2009).

Bilden kan förklaras enligt följande:

Sträckan  $a - c$  motsvarar efterfrågan och utbudet av  $a - b$  vilket innebär att  $b - c$  motsvarar det *finansiella gapet*. Det finansiella gapet skulle kunna minskas eller förntas helt om utbudet skulle öka i form av offentlig finansiering eller andra typer av stimulanser. Om entreprenören får en hög låneränta av banken riskerar entreprenören att låsa sig i höga fasta kostnader vilket skulle hämma företagsutvecklingen.

Transaktionskostnadsteorin kan tillämpas i situationer där det är svårt för nystartade företag att hantera höga kostnader (Du Rietz & Ekman, 2005). Externa finansiärer kan utnyttja sin maktposition och agera bedrägligt vilket skapar ett ohållbart arbetsklimat. (Landström & Löwegren, 2009). Kontrollproblem för finansiärerna uppstår vid opålitlighet. Det kan leda till att de externa aktörerna är återhållsamma med finansieringen för nystartade företag och finansiella gap uppstår. Ofta kräver finansiärer, exempelvis banker, att företagen måste etablera sig på marknaden innan de skjuter till pengar. Däremot kan det vara lättare att attrahera vänner och kunder i företagets tidigare utvecklingsfas och finansiering. (Landström & Löwegren, 2009). En entreprenör som startar återförsäljarverksamhet för Scania bestämmer själv hur finansieringen ska gå till. De vanligaste finansieringsalternativen för en Scania-återförsäljare är att belåna sina egna tillgångar, utnyttja offentlig finansiering samt använda sig av tredjepartsaktörer som exempelvis fastighetsföretag. Fler allmänna alternativ finns i figur 4 nedan. (Landström & Löwegren, 2009).



Figur 4: finansieringskällor i olika utvecklingsskeden (Landström & Löwegren, 2009).

Venture Capital, som på svenska heter Affärsängel (riskkapital), kan investera i ett företag/entreprenör med mål som skiljer sig från entreprenören. Det är ofta så att entreprenören har mer information och veta mer om sin verksamhet än vad den externa aktören gör. Det uppstår en tydlig informationsasymmetri mellan de båda parterna då ena parten utnyttjar den andre på grund av sin position. Entreprenören kan omprioritera investeringar och lägga pengar på saker aktören inte alls haft som avsikt att finansiera. Det kan uppstå en moral hazard situation när entreprenören erhållit pengar från extern finansiär utan garanti för att finansieringen kommer gynna finansiärens intresse. En entreprenör är mest intresserad av de resurser som behövs för att bedriva verksamheten, inte kapitalet som finansierar det. (Landström & Löwegren, 2009).

Bootstrapping som finansieringsalternativ handlar om att hitta lösningar för resursanskaffning utan att använda sig av externa finansiella medel. Ett vanligt scenario är att företag lånar och delar på resurser. Exempelvis maskiner, lokaler etc. Att engagera familjer och studenter i en verksamhet är en vanlig metod för att slippa dyra kostnader men ändå få ta del av bra kompetens. Många nystartade företag använder sig av bootstrapping till skillnad från äldre. Att dela på resurser, utrustning och personal är det vanligaste sättet att använda bootstrapping och idag etableras fler och fler bemanningsföretag som använder sig av den filosofin.

## 4.2 Attityder till finansiering

Den klassiska entreprenören har som drivkraft att skapa sig ett oberoende och självständigt leverne. Det skapar ett behov av att kontrollera verksamheten. Det kan leda till att många entreprenörer försöker undvika extern finansiering som ofta leder till att kontrollen över företaget blir mindre (Landström & Löwegren, 2009). På så sätt minskas transaktionskostnaderna och risken att extern part agerar bedrägligt.

Attityden tenderar att bli annorlunda under två förutsättningar:

- I det första fallet kan ett företag tänka sig att ta in externa finansiärer om företaget riskerar att gå i konkurs och vidare fortlevnad hotas. Exempelvis då företaget har en verksamhet präglad av teknologiska industrier där mycket kapital måste investeras i teknisk utveckling. (Landström & Löwegren, 2009).
- I det andra fallet kan entreprenören se externt kapital som något positivt om denne har lärt sig att arbeta med det. Kompetensen om hur finansiella medel kan utnyttjas och användas är avgörande för förståelsen. (Landström & Löwegren, 2009).

Anledningen till att det finns olika attityder och uppfattningar om externa finansiärers påverkan, grundar sig ofta på företagets uppbyggnad och kompetens. Kompetensen vid ett nystartat företag är ofta produktspecifik eller marknadsspecifik. Scania rekommenderar och erbjuder själva internutbildning till sina återförsäljare. Det skapar en trygghet och det underlättar för många entreprenörer som är ovana i branschen. Risken att hamna i utnyttjande position minskar om entreprenören har kunskaper om hur finansieringen kan gå till väga (Landström & Löwegren, 2009).

Den finansiella kompetensen saknas generellt bland entreprenörer (Landström & Löwegren, 2009). Kostnaderna för kapitalet är betydande och entreprenören måste veta hur denne ska gå tillväga för att knyta bra avtal och utnyttja externa aktörer för bästa möjliga utdelning (Landström & Löwegren, 2009). Scania kredit är en avdelning på Scania som hjälper återförsäljaren med investeringar på inventarier, det som vi tidigare nämnde som floorplaning.

Tillgången på likvida medel är betydelsefullt för handlingsfriheten i ett företag. När nya affärsmöjligheter dyker upp måste entreprenören vara mottaglig för det och ta vara på situationen för att skapa intäkter i framtiden. En stor del av pengarna går ofta till lager, anställa personal, marknadsföring och investera i lokaler och utrustning. Det är viktigt för en återförsäljare med serviceverkstad att hålla lager och inventarier uppdaterade när kunderna kommer in med sina lastbilar för reparation. Förseningar i

utvecklingsarbetet kostar mycket pengar och kan vara resultatet av en dålig likviditetsplanering (Landström & Löwegren, 2009).

### 4.3 Marknader och försäljning

Som entreprenör måste man veta vilken potential som finns i produkten. Exempelvis hur många det finns som är intresserade av produkten och hur stor del av marknaden produkten kan fånga. Den lokala placeringen som återförsäljaren har är extremt viktig. Marknaden får inte vara mättad utan det måste finnas en lokalefterfrågan på lastbilar. Det är dock viktigt att entreprenören skiljer på marknadsprognos och försäljningsprognos. Det är två snarlika begrepp men har två skilda betydelser. Alla produkter har en marknadspotential som företaget upprättar en försäljningsprognos för. Marknadspotentialen utgör den maximala försäljningsvolym som går att uppnå under en viss tid. Med hjälp av denna information kan företaget bedöma ett långsiktigt värde på affärsmöjligheten. Försäljningsprognosen är en sannolik volym som kan säljas under en viss tid med hänsyn till företagets resurser baserat på om produkten är av ny eller redan befintlig teknologi (Landström & Löwegren, 2009).

Det är lika viktigt för en entreprenör att undersöka marknaden och behovet för sina produkter vid nystart som det är för en entreprenör att etablera sig med en redan befintlig produkt. När flertalet aktörer med produkter ämnade åt samma målgrupp etablerar sig på samma marknad sjunker den ursprungliga marknadspotentialen för varje ny aktör som ansluter sig (Landström & Löwegren, 2009). Entreprenören måste se den geografiska placeringen som en transaktionsspecifik investering då värdet finns där tillgången är placerad (Du Rietz & Ekman, 2005). Idag finns det fristående återförsäljare som lägger ner sin verksamhet på grund av pension och ingen som kan tänkas ta över. Det kan exempelvis vara så att intresset för nästkommande generation inte finns och nya entreprenörer är svåra att locka (pers med., Johnson, 2012). Scania bedömer om återförsäljaren är värdefull i sin geografiska placering och därefter tar ställning till om verksamheten ska läggas ner eller fortsatt vara Scania-ägd. Ofta måste Scania själva köpa upp återförsäljaren för att inte mista en bra affär och förlora marknadsandelar.

Entreprenören är intresserad av de resurser som behövs för att bedriva verksamheten, inte kapitalet som finansierar det. Det kan leda till kostnader för fel beslut som grundar sig på okunskap hos entreprenören.

### 4.4 Återförsäljare

Det finns olika samarbetsformer inom franchising och återförsäljare är en av dessa. Som återförsäljare eller distributör köper du produkterna från Scania till ett överenskommet pris. Därefter säljs produkterna vidare till återförsäljarens kunder och till dennes pris. Det är olagligt för leverantören att besluta vilket pris som ska sättas och till vilka villkor. Däremot har leverantören rätt att bestämma ett maxpris, samt att lämna prisrekommendationer (Sagell & Carlsson, 2005). Produkterna som återförsäljaren köper ifrån Scania äger den förstnämnde. Lyckas man inte sälja dem vidare, så måste du ändå betala Scania för varorna. Om man får allting sålt får

återförsäljaren hela marginalen. I Sverige finns det ingen lag som reglerar förhållandet mellan leverantören och återförsäljarna. (Sagell & Carlsson, 2005)

## 5 Metod

### 5.1 Kvalitativ studie

Tanken med studien är att med hjälp av kvalitativa och kvantitativa jämföranden få en inblick i hur återförsäljar-situationen kan förbättras. Med hjälp av intervjuer och jämförd data från balans och resultaträkningarna kunde vi avgränsa ämnet och tillsammans med litteratur analysera vår frågeställning. Frågeställningen vi analyserat är tänkt som ett diskussionsunderlag för vidare strukturarbete för Scania.

Studien grundar sig på en kombination av kvalitativ och kvantitativ metod. Balans och resultaträkningar, intervjuer, samt relevanta teorier har analyserats för att hitta generella likheter. En kvalitativ metod lyfter fram helheten av ett problem där matematiska och språkliga skillnader jämförs och analyseras. En kvalitativ studie är även begränsad till undersökarens förmåga att tyda och förstå det material som samlats in (kvalitativmetod, 2012). En kvantitativ metod samlar systematisk in kvantifierbar och empirisk data som sammanfattas i statistisk form. Vi har valt en kombination av dem båda för att få en helhetsbild av entreprenörens behov och finansieringsmöjligheter i branschen. Genom att samla information från statistiska siffror och muntliga intervjuer så har vi fått en bra förståelse för hur den allmänna uppfattningen ser ut samt den faktiska verkligheten.

### 5.2 Metodval

Vi har valt att hämta mycket information från empiriska intervjuer. Det är ett bra sätt att få personlig kontakt med respondenten och för att skapa en öppen diskussion som kan ge oss en bredare förståelse för organisationen som helhet. Vi har även valt att göra ett fåtal intervjuer via telefon på grund av begränsad tid för projektet. För att koppla ihop praktiken med teorin har vi använt oss av litteratur där relevanta och användbara teorier tas upp. Att koppla samman praktisk information med teorin kan förhoppningsvis öppna för diskussion. Argumentationen för förändring skapar trovärdighet om det går att koppla samman teori och praktik.

### 5.3 Intervju som datainsamlingsmaterial

Intervjuer är ett bra sätt att samla information från personer som har erfarenhet från situationen sedan tidigare. Ett möte där båda parter träffas och intervjuar varandra har ofta personkemin stor påverkan. Det skapar även utrymme för att diskutera runt ämnet vilket kan vara värdefullt för uppsatsen. Intervjuerna skapar tillfällen och möjligheter att få ta del av tankar och erfarenheter som personen i fråga besitter. Intervjuerna kan även skapa en dialog kring organisationen och bidra till förståelse för affärsidéer och visioner (Landström & Löwegren, 2009).



Vi har valt att göra nio kvalitativa intervjuer med diverse personer på Scania. Personerna jobbar med olika arbetsuppgifter och på olika avdelningar. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer vilket innebär att vi berört diskussionsämnet utan någon bestämd ordning (Holme *et al*, 1991). Vi har alltså inte använt oss av bestämda frågeformulär för varje intervjutillfälle. Anledningen till detta är att respondenterna har olika arbetsuppgifter vilket gör det svårt att forma ett gemensamt frågeformulär. Det är viktigt att hålla personliga åsikter och uppfattningar utanför intervjun för att den intervjuade personen inte ska forma svaren. Diskussionens riktning ska följas av honom själv (Holme *et al*, 1991).

Det kan vara en nackdel att använda sig av kvalitativa intervjuer då intervjuaren måste vara insatt i ämnet och förstå den intervjuades situation. Är intervjuare inte insatt i ämnet kan det vara svårt att förstå det problemområdet som förklaras. Det kan också vara svårt för den som blir intervjuad att förklara och redovisa en situation så den blir tillförlitlig. Genomtänkta svar och rätta formuleringar ställer också höga krav på den som blir intervjuad (Holme *et al*, 1991).

## 5.4 Urval

Vi har valt att intervjua olika personer utifrån en differentierad arbetsfördelning. För att få ta del av så många olika infallsvinklar som möjligt valde vi ut personer med spetskompetens inom sitt område. Eftersom vi studerar hur finansieringsalternativen kan underlättas för entreprenören så var vi tvungna att täcka in många områden. Exempelvis så ansåg vi att Scanias franchisemodell var mycket viktigt för oss att förstå så därför beslutade vi att ta kontakt med en person på Scania som hade spetskompetens inom det området. Vi har även valt att kontakta företag i samma bransch med liknande återförsäljarstruktur för att jämföra och få en uppfattning om vad som är bra och dåligt.

## 5.5 Genomförande

Vi har rest till Scanias huvudkontor i Södertälje för att genomföra nästan alla muntliga intervjuer. Intervjuerna har genomförts med en person i taget. Eftersom vi har valt att intervjua en person i taget så har vi kunnat samla in värdefull information från olika avdelningar. Genomförandet av intervjuer på Scania har krävt noga planering då flera intervjuer valts att utföras under samma tillfälle. Intervjuerna varade mellan 45-60 minuter. Vi började med att förklara syftet med studien och ställa några öppningsfrågor för att därifrån fortsätta diskussionen.

## 6. Empiri

### 6.1 Inledning

Detta kapitel sammanfattar den empiriska undersökning vi har gjort i form av 9st intervjuer samt undersökt Scantias resultat- och balansräkningar. Empirin exemplifierar de teoretiska resonemang vi fört i tidigare kapitel.

### 6.2 Intervjuer

Majoriteten av respondenterna jobbar på Scania i Södertälje och har olika arbetsuppgifter i olika avdelningar. Vi valde att intervjua personer med olika bakgrund på Scania för att få en bild av hur åsikter och värderingar kan skilja sig mellan dem. Intervjuerna har skapat en bred bas för det aktuella ämnet då företrädare från respektive avdelning har gett oss sin syn på problemet. Insamlad data, diskussioner och möten har skapat en förståelse för organisationen. Med hänsyn till insamlad empiriska data har vi kunnat finna gemensamma åsikter och värderingar bland de intervjuade på Scania. Vid avslutad intervju kom vi ofta fram till att ingångsbarriärerna för en entreprenör som vill starta återförsäljarverksamhet är mycket höga. Och att det skulle vara positivt om det fanns alternativa finansieringsmetoder för att underlätta för entreprenörer som vill in i branschen.

Vi har även intervjuat företag som Kilenkrysset, Toyota och Volvo. Kilenkrysset intervjuade vi i Strängnäs på huvudkontoret. Toyota och Volvo intervjuades per telefon. Företagen intervjuades för att få kunskapen om hur liknande återförsäljarstrukturer kan se ut.

### 6.3 Presentation av respondenter

Vi har valt att namnge respondenterna för att ge en trovärdig och hållbar diskussion. Studien är praktiskt lagd och att de personer vi varit i kontakt med har haft betydande befattningar med ansvar för uppsatsens ämne.

Håkan Lloyd, *Scania Academy*

Leverantör av kunskapsutbildning, verktyg, material och kurser för Scantias affärsenheter. För independent och captive återförsäljare.

Daniel Boethius, *Franchise, Strategies & Volyme Planning, Scania*

Ledningssystem, Franchise standarder och volym planering Nyckelord för enheten: DOS, Dealer Operating Standard, Scania uppförandekod, ISO

Jan Andark, *Scania Real estate*.

Fungerar som ett avgörande organ för design och layout av återförsäljare och byggnader inom de kommersiella fastigheter Scania äger. Byggnad, fastigheter, verkstad.

Gunnar Löfgren, *Retail network development, Scania*

Ansvarig för nätverksanalyser och nätverksuppbyggnad

Bengt Thorsson, *Executive regional director (CNE), Scania*

Ansvarig för förbindelsen med återförsäljarna i central och Nordeuropa.

Kenneth Johnson, *Business Strategy and Development, Scania*

Övergripande arbete kring återförsäljarnas strategiska planering, nätverksuppbyggnad, konkurrensanalys, IT lösningar, nya produktområden med flera.

Jonas Eriksson, *Vice president Scania Finance*

Ansvarar för hur man finansierar kunden med hjälp av avbetalningsplaner eller leasingkontrakt.

Thor Brenden, *Workshop and part development, Scania*

Har i uppdrag att effektivisera, öka kundnöjdhet och lönsamhet genom att ständigt förbättra och utveckla återförsäljarverksamheten.

Lars-Ove Ardell, *Företagsledningen Kilenkrysset*.

Intervju om möjligt samarbete i framtiden gällande fastighetsförvaltning med Scantias återförsäljare.

Ove Bergqvist & Caroline Devaux-Scamaroni, *Economy & administration Scania Sverige*.

Intervju om balans och resultaträkning. Vilka poster är störst och mest kapitalintensiva för en entreprenör.

Fredrik Björklund, *VD europeiskamotor Toyota*

Ansvarig för den löpande verksamheten för europeiskamotors återförsäljare.

Hans Funk, *Servicemarknadschef Volvo Finnveden*

Ansvarig för servicemarknaden, bla kunderna är nöjda och att reservdelar finns på lager.

Lennart Svanfeldt, *VD KGK motor*

Ansvarig för den löpande verksamheten för KGKs motor. Med Suzuki båtmotorer och motorcyklar som affärsområde.

## 6.4 Finansiell styrning

Genom att analysera de tyngsta posterna hos en återförsäljare kan Scania förstå inom vilka områden och på vilket sätt de kan underlätta för entreprenörer att starta som återförsäljare.

De balans- och resultaträkningar vi analyserat kommer från regionen syd och speglar flertalet återförsäljare. Vi kan utläsa en generell bild av vilka poster som är mest kapitalintensiva för en entreprenör. Nedan punktats de mest kapitalintensiva kostnaderna upp tillsammans med en kort kommentar (storleksordning):

- **Lager nya/begagnade lastbilar**      **ca (39,000/17,000) tkr**  
Begagnade lastbilar binder mycket kapital hos återförsäljaren i varulagret. I samband med att en lastbil säljs tas ofta den begagnade i inbyte.
- **Personalkostnader**                      **ca 51,000 tkr**  
Personalkostnader är en stor post för en arbetsgivare. Personal i Sverige är dyrt och påverkar därför balansräkningen i stor utsträckning.
- **Maskiner och inventarier**              **ca 30,000 tkr**  
Maskiner och inventarier är något som alltid måste vara uppdaterat i verkstaden och binder mycket kapital.
- **Hyra**    **ca 14,000 tkr**  
Kostnaderna för fastigheter kan se olika ut beroende på om återförsäljaren väljer att finansiera fastigheten själv eller samarbetar med ett företag som kan hyra ut fastigheten.
- **Reservdelar**                                      **ca 8,000 tkr**  
Reservdelar måste finnas och ligger med i grundberäkningarna för att starta en återförsäljarverksamhet. Reservdelar ingår i en lagerpost, men vi har valt att skilja på ”varulager lastbilar” och ”reservdelar” för att det har olika innebörd för återförsäljaren kapitalmässigt.

### 6.4.1 Varulager och maskiner

Enligt Scantias resultaträkning för region syd så har begagnade lastbilar en lägre bruttovinst jämförelsevis med nya lastbilar. Begagnade lastbilar säljs med en lägre bruttovinst vilket innebär att lastbilen inte tappar speciellt mycket i värde, detta påverkar givetvis valet av köp för en kund. Återförsäljarna riskerar att marknaden för begagnade lastbilar får större omsättning än vad marknaden för nya lastbilar får. Återförsäljarna tjänar mest pengar på att sälja nya lastbilar och prioriterar därför nybilsförsäljningen framför den begagnade. Finns det en större efterfrågan på begagnade bilar kanske återförsäljaren måste tänka om. Återförsäljarna jobbar dock med en förutsättning som är motsägelsefull då de har kostnader för att lagerhålla alla

begagnade lastbilarna. De begagnade lastbilarna är något varje återförsäljare måste förvara/lagerhålla/serva tills det hittas en köpare. De nya lastbilarna beställs och behöver därför inte tas om hand innan själva affären görs. Det går att tolka det som att en begagnad lastbil är mer tidskrävande i själva säljprocessen än vad som är skäligt för att tjäna några pengar på affären i jämförelse med att sälja en ny. En affär som görs med en begagnad lastbil får ses som en affär då underhåll och service antagligen kommer vara något mer frekvent än om en ny lastbil säljs.

Service är en stor inkomstkälla för varje enskild återförsäljare och det är viktigt att behålla sina kunder och knyta serviceavtal till Scania. Det är Scania som auktoriserad märkesverkstad som ska göra servicen och inte den privata åkaren för då försvinner en del av Scanias affärsverksamhet. Det är en orimlig kostnad att ha inventarier och maskiner för service om frekvensen är låg på just service. Det behövs en kontinuitet i servicearbetet för att det ska vara försvarbart att ha inventarier tillägnat just det. Skulle kunderna välja att utföra sin service hos den privata åkaren så finns det ingen anledning för Scania att stå till tjänst med en så pass dyr tillgång som maskiner och inventarier.

## 6.4.2 Scania vill inte bli ett fastighetsbolag

Scania anser att det är utanför organisationens verksamhetsintresse att vara ett fastighetsbolag, därför vill inte Scania äga entreprenörernas verkstäder. Ett delägarskap ses inte heller som något alternativ då risken att konflikter uppstår är stor. För att minska kapitalbehovet för en *independent återförsäljare* finns möjligheten att Scania äger verkstaden.

Att skapa tydliga kontrakt är grundpelaren i dessa sammanhang för att reducera risken för konflikter. Om vi ser Scania som principal och återförsäljaren som agent har Scania ett behov av att återförsäljaren följer vissa riktlinjer och handlar i Scanias intresse. Med tydliga kontrakt går det att uppnå ett samarbete och Scania skulle kunna skapa prestations- och motivationsförbättringar genom att forma en relation som grundar sig på ett utbyte av tjänster där kommunikationen parterna emellan är viktig.

Ett skäl till att Scania inte vill äga fastigheterna är uppfattningen om att det är bra att entreprenörerna själva måste investera kapital i sin verksamhet så att de känner tillhörighet vilket skapar incitament till att prestera bättre. Det kan uppstå en moral hazardsituation när avtal ingåtts och Scania köpt verkstan åt en återförsäljare. Det kan leda till att motivationen minskar hos återförsäljaren eftersom den ekonomiska stressen inte blir lika påtaglig. Det är inte Scanias mål att minska motivationen för en entreprenör, utan grundtanken skulle i så fall vara att underlätta för fler entreprenörer att starta som återförsäljare.

## 6.4.3 Tredjepartsrelation

Det kan vara intressant att titta på samarbetslösningar mellan företag i finansieringen. Dels för att företagen sprider sina risker men också för att det kan vara lättare att uppnå en effektivare investering.

Investeringarna är kapitalintensiva i startfasen för en entreprenör. De största

investeringarna kan lösas med hjälp av en tredjepartsaktör. Vi intervjuade Sven-Arne Ardell, som sitter i företagsledningen på Kilenkryssat. Kilenkryssat är ett företag som bygger, hyr ut och förvaltar fastigheter. Företaget ser en möjlighet i att samarbeta med Scantias återförsäljare i framtiden. Kilenkryssat har samarbetat med andra liknande aktörer som exempelvis lastbilstillverkarna MAN. Företaget har stor kompetens inom fastighetsbranschen och är experter på att utnyttja attraktiva geografiska områden (pers med., Ardell, 2012).

Kilenkryssat tyckte att ett samarbete med Scania lät spännande och var noga med att poängtera risken med affären. För att det ska kunna bli en affär mellan parterna kräver Kilenkryssat att Scania går in som garant och säkrar affären. Ett företag som agerar ”garant” har gått med på att ansvara för annan parts förpliktelse och ser till att den uppfylls (Ne, 2012). Själva avtalet sker mellan fastighetsägaren och entreprenören då Scania stöttar entreprenören i form av att gå in som garant. Entreprenören låser sig fast vid en handelspartner vilket kan skapa relationsproblem då Kilenkryssat kan utnyttja entreprenören på grund av ingen alternativ handelspartner. Ensampositionen kan utnyttjas gentemot entreprenören genom att skapa oskäligen villkor.

Kilenkryssat menar att själva byggnaden är väldigt specifik i sitt ändamål, det vill säga nischad åt verkstadsbranschen. Ardell gjorde en jämförelse mellan lagerlokaler och verkstadslokaler och menade att skillnaden är mycket stor. En lagerlokal har ett bättre andrahandsvärde då efterfrågan är större och byggnaden är lättare att anpassa för andra ändamål. Det finns exempel på lokaler som varit fryslager som gjorts om till ladugårdar. Det skapar en säkerhet för Kilenkryssat som fastighetsägare om byggnaden går att använda till andra ändamål än bara ett. Ardell menade att alternativa ändamål är en trygghet ifall företaget går i konkurs då fastigheten kan hyras ut till andra företag.

Oavsett om det är en *independent* eller en *captive återförsäljare*, så har de båda ofta samma finansiella struktur för fastigheterna. Scania real estate är den avdelning som sköter alla byggnader som ägs i företaget. De hyr ut verkstäder till Scantias egna återförsäljare. Fristående återförsäljare fungerar på samma sätt. De hyr av ett fastighetsbolag utanför Scania verksamhet, exempelvis Kilenkryssat.

#### 6.4.4 Bemanningsföretag

När vi undersökt olika möjligheter att minska kapitalkostnaderna för en återförsäljare kontaktade vi ett bemanningsföretag för att se ifall det skulle bli billigare för en återförsäljare att hyra personal istället för att anställa egen.

Bemanningsföretag jobbar lite olika, och har lite olika inriktningar men ofta fokuserar de på att stötta företag i produktionstoppar. Att hyra personal från bemanningsföretag kostar ofta mer för företaget då timlönen blir lite högre än vad den hade varit om företaget hade anställt egen personal. Företag som bara kan anställa personal i tio månader kan tjäna på att använda sig av bemanningsföretag istället för att anställa egen personal. Företag som har en konstant produktion/service/försäljning tjänar sällan på att hyra personal. Att hyra personal kan innebära att företaget slipper rekrytering, viss arbetsledning samt omställning vid behov (pers med., Andersson, 2012).

Utbudet av verkstadsmekaniker har minskat de senaste åren vilket har försvårat personalrekryteringen. Det är mycket liten konkurrens om jobben vilket betyder att det finns väldigt få verkstadsmekaniker i förhållande till antalet jobb på marknaden idag (Arbetsförmedlingen, 2012). Eftersom bemanningsföretag ofta har bra kontaktnät och stor rekryteringsbas kan det vara lättare att hyra svårtillgänglig personal till skillnad från att sköta rekrytering på egen hand.

## 6.5 Nya EU-direktiv

Under intervjuerna gällande hur återförsäljarna kan minska kapitalkostnaderna. Kom vissa samtal in på att EU eventuellt kommer med nya restriktioner som leder till en friare marknad. Vilket betyder att Scania i framtiden kanske inte kan ha samma krav som de har idag. Det kan leda till två olika saker. Att företaget tvingas till ännu hårdare krav eller att det till och med slutar med att Scania inte kan kontrollera vem som blir återförsäljare. I fall det sistnämnda inträffar kan det leda till att företagets produkter marknadsförs på fel sätt. (pers med., Björklund, 2012)

## 6.6 Avslutning

Intervjuerna på Scania har hjälpt oss att förstå hur Scania ser på återförsäljaren och dess utveckling i framtiden. Det insamlade materialet skiljer sig i uppfattning om vad som bör göras och hur mycket entreprenören ska stöttas. Det råder delade meningar om huruvida återförsäljarstrukturen är definierad och tydlig i företaget. Respondenterna visar sig vara eniga om att de finansiella kraven är av avgörande karaktär för en entreprenör i startfasen.

Efter att ha analyserat balans- och resultaträkningarna fick vi fram vilka poster som är mest kapitalintensiva för en entreprenör. Studien avgränsar sig till dessa poster och tittar närmare på finansiella alternativ till dessa.

En tredjepartslösning med fastighetsbolaget, Kilenkryset, skulle kunna vara aktuellt då intresset var stort för vidare samarbete. Kilenkryset poängterar riskerna med denna typ av affärsuppställning. Det krävs en garant i affärsuppställningen för att den ska godkännas och det är här Scania kommer in i bilden. Återförsäljarens/Scanias krav på byggnaden gör att användningsområdet blir begränsat vilket kan skapa ytterligare risker för fastighetsbolaget då fastigheten begränsar sig till.

Det finns möjligheter för återförsäljare att istället för att anställa egen personal hyra den från ett bemanningsföretag. Det är både för och nackdelar med detta, och bemanningsföretagen inriktar sig på att stötta företag i produktionstoppar. Det kostar mer att hyra personal än att anställa egen om man ser det över en längre tidsperiod. Det är under korta perioder eller produktionstoppar som återförsäljare kan ha nytta av att hyra personal.

## 7. Analys

### 7.1 Inledning

I detta kapitel kopplas teori och empiri samman och analyseras. Den samlade informationen från respondenterna, balans och resultaträkningarna och teorin kan analysera olika situationer och möjligen skilja på vilka alternativa lösningar som är mest lämpade för Scania.

### 7.2 Motivation och förväntningar

Genom att få entreprenören till att göra stora kapitalinvesteringar kan också motivationen till att prestera bättre öka på grund av att entreprenören binder sig till verksamheten. Det är viktigt att entreprenören känner tillhörighet och ett ansvar för varumärket Scania.

Scania kanske kan stötta entreprenören finansiellt på olika sätt utan att minska motivationen och entreprenörskapet. Med hjälp av agentteorin kan vi se att prestations- och motivationsförbättringar erhålls om det skapas tydliga kontrakt, vilket i sin tur leder till att förväntningar uppnås. Scania kan se en trend där äldre återförsäljare har det svårt att hitta efterträdare och måste lägga ner verksamheten eller som i många fall då Scania köper upp återförsäljaren för att inte släppa den lokala marknaden. Då Scania även haft det svårt att rekrytera nya entreprenörer kan ett samband ses i att förväntningarna hos entreprenörerna inte uppnås. Det kan vara kapitalinsatsen som är för stor för att återförsäljaren ska känna sig trygg med affären. Förväntningarna på mångmiljoninvesteringens lönsamhet kanske aldrig uppfylls. Det kan bli för mycket insats till en för liten avkastning vilket kan få entreprenören att se för lite fördelar med affären. Återförsäljarens framtida förväntningar kan utmana Scantias höga krav och standarder vilket kan leda till att det blir svårt att få tag i tänkbara entreprenörer. Om förväntningarna inte uppnås riskeras prestationen och motivationen att minska och då kan entreprenören känna sig lurad. Relationen mellan parterna är viktig för att utbytet ska vara ömsesidigt och båda parter ska vara nöjda.

### 7.3 De kapitalintensiva posterna

Scania är positiv till en förändring och vill gärna se en möjlig lösning för att locka fler entreprenörer till sin verksamhet. De mest kapitalintensiva posterna på balansräkningen ser Scania gärna en finansiell förbättringsmöjlighet till eftersom de idag kanske är det största hindret för en entreprenör att bli återförsäljare. Det kan vara i samarbete med en tredje part och/eller att avtalen mellan Scania och återförsäljaren om "vem som äger vad" justeras. Det finns vissa grundfilosofier som Scania inte vill släppa. Exempelvis så vill företaget inte äga för många fastigheter. Om Scania skulle gå in som fastighetsägare till alla återförsäljarna anser företaget att en del av motivationen och entreprenörskapet försvinner.



Att tänka på är det aktuella marknadsläget vilket är väldigt avgörande för hur billigt det är att få tag på kapital. I startfasen är det ett tufft moment för entreprenören att få ett beviljat lån hos banken. Det är svårt för en entreprenör att kliva in i en ny bransch då osäkerheten ofta värderas som hög. Banker är återhållsamma med utlåning vilket innebär att en entreprenör som ska starta ny verksamhet måste stå för en stor kapitalinsats själv för att lånet ska beviljas. Det är bankens säkerhet i affären.

Det kan vara svårt att hitta lösningar till alla kapitalintensiva poster på balansräkningen. Vi har försökt se problemet utifrån teoretiska referensramar och belysa olika finansiella alternativ med hänsyn till den insamlade empiriska informationen. Beroende på hur ägandet skulle kunna se ut så kan teorin vara användbar på olika sätt. Vissa poster är och förblir oförändrade oavsett vilken strategi man föredrar, frågan är bara vem som ska ta kostnaden. Nedan punktats tre olika kapitalintensiva poster upp.

- **Anlita bemanningsföretag**

Att använda sig av ett bemanningsföretag vad det gäller att hyra personal kräver noga planering och bör endast utnyttjas om företaget finner extrema produktionstoppar eller tillfälliga arbetstillfällen. Det blir dyrare för ett företag att hyra personal om produktionen/service/försäljningen inte skiftar speciellt mycket. Personal i verkstadsbranschen har specifika kunskaper om sitt arbete vilket leder till ett begränsat resursvärde. Personal kan således ses som en transaktionsspecifik investering där lastbilsbranschen och personbilsbranschen konkurrerar med varandra. Återförsäljarna har svårt att hitta personal på grund av att utbudet av verkstadsmekaniker är lågt i dagsläget (Arbetsförmedlingen, 2012). Många verkstadsmekaniker väljer personbilsbranschen före lastbilsbranschen på grund av att arbetet är mycket mindre slitsamt (pers med., Bergqvist).

- **Överenskommelser om reservdelsanvändningen**

Reservdelar är något som alla återförsäljare behöver för att kunna leverera snabb service. Dagens varulager ägs av återförsäljaren vilket innebär att mycket kapital binds just där. Återförsäljaren investerar alltså i ett varulager som kontinuerligt förnyas varefter delar plockas ut från lagret och säljs. Återförsäljaren har rätt till att sälja tillbaka reservdelar som finns på lagret om de inte anses behövas. Om Scania skulle äga reservdelslagret hos återförsäljaren och att återförsäljaren köper reservdelen först när den plockas från lagret kan stora kostnader för återförsäljaren minska. Nackdelen med den typen av system är att det är svårt att kontrollera från Scania sida att återförsäljaren sköter varuplock och betalning enligt överenskommelse.

Återförsäljaren kan utnyttja denna överenskommelse för att det kommer gynna denne. Det kan till exempel vara så att återförsäljaren använder sig av sin insiderinformation om hur lagerhanteringen kan gå till och utnyttjar den informationen för egen vinning vilket drabbar Scania. Avsikten skulle vara att återförsäljaren betalar för varje enskild reservdel men det är nog ett drömscenario som är svårt att uppnå. Ett visst svinn blir det alltid men det som skulle kunna göra situationen intressant är att se hur mycket Scania kan lita på återförsäljaren utan att denne utnyttjar sin situation för mycket. Agentkostnader uppstår i form av kontroller och övervakning vilket måste tas i beaktande om Scania går in som ägare till reservdelarna.

- **Fastighetsbolag**

Scania anser att återförsäljaren ska lösa den ekonomiska biten vad det gäller fastigheten/verkstaden själv. Balansräkningen visar att äga fastigheten är en av de tyngsta kostnaderna för en återförsäljare. Det kanske mest praktiska alternativet skulle vara att anlita ett fastighetsbolag som Kilenkrysset. Fastighetsbolaget står för kapitalkostnaden genom att bygga fastigheten och sedan hyra ut den till återförsäljaren. Kilenkrysset har för avsikt att tjäna pengar på lång sikt och räknar därför med att hyran på fastigheten efter x-antal år ska motsvara ett förväntat värde på fastigheten och inräknad vinst för affären. Scania behöver inte engagera sig i byggprocessen utan går istället in som garant till återförsäljaren och säkra affären. Hade återförsäljaren valt att finansiera byggnaden själv skulle det kräva en stor kapitalinsats i start fasen samt vidare lån och amortering. Om entreprenören väljer att anlita ett fastighetsbolag som står för hela finansieringen och hyr ut fastigheten uppstår en månadshyra, om än relativt hög i jämförelse till ränta och amortering på lån (pers med.,Ardell).

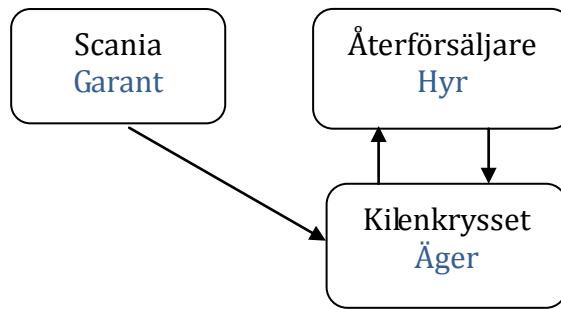
Det är viktigt att ta med i beaktande att Kilenkrysset som fastighetsbolag har kunskapen och erfarenheten av att upprätta byggnader åt dessa ändamål. Det vill säga att kommunikationen blir lättare och risken för att agentkostnader uppstår minskar.

## 7.4 Egna analyser och tänkbara koncept

Franchising kan se ut på olika sätt och vi har tittat närmare på hur en utveckling av Scantias nuvarande modell skulle kunna se ut. Med hänsyn till den insamlade empirin och användbara teorier kan vi undersöka hur relationer kan utvecklas. Det kan vara bra att jämföra strategier i andra företag för att väga för och nackdelar.

Att hyra en verkstadsfastighet av ett företag som Kilenkrysset kan på kort sikt ses som det bästa alternativet. Återförsäljaren binder aldrig kapital men på lång sikt kommer återförsäljaren att ha betalat mycket pengar i hyra. Det är oförsvarbart mycket pengar som går till hyra på en 15-25 års period. Det är lättare finansiellt för en återförsäljare att betala en månadshyra än vad det är att bekosta en ny fastighet men någonstans måste gränsen dras för vad som är rimligt. Efter en längre tidsperiod kommer den betalda hyran totalt att motsvara vad en byggnad kostar i uppförande. Vi anser att det resonemanget inte är speciellt givande för en organisation som Scania där återförsäljarna binder stora värden vid den geografiska platsen vilket innebär att återförsäljaren sällan byter geografisk plats. För en framtida hållbar utveckling anser vi att Scania eller återförsäljaren bör äga sina fastigheter själva.

En förenklad modell med en tredjepartsaktör kan se ut figuren på nästa sida:



Figur 5: Modell för fastighetsägande (egen konstruktion)

Modellen förklarar flödena mellan de olika parterna i affärsmodellen. Scania agerar garant i affärsuppställningen mellan Kilenkrysset och återförsäljaren. För att affären ska gå att genomföra kräver Kilenkrysset säkerhet i affären.

Det kan vara intressant att se en skiss över hur ett tänkbart scenario skulle kunna se ut i termer av pengar. Siffrorna grundar sig inte på någon verklig återförsäljare eller tidigare genomförd affär. Siffrorna exemplifierar en tankegång. Där ett uppskattat värde på verkstaden och tänkbart slitage är inräknat. Marknadsvärdets förändring på markområdet är inte medräknat.

**Förutsättningarna är följande:**

Kostnad för nybyggnation av fastighet/verkstad: 20,000,000kr

Ränta/hyra per år: 4% av fastighetsvärdet.

Fastighetens värde efter 15år: 10,000,000kr

Om återförsäljaren inte har kapital nog att investera i en fastighet av ett värde på 20,000,000kr kan en utväg vara att hyra från en fastighetsägare. Hyran ligger på 4% per år av fastighetsvärdet. Återförsäljarens långsiktiga mål är att äga fastigheten. En möjlig avbetalningsplan skulle kunna göras på 15år. Fastighetens värde är då 10,000,000kr.

Med en månadshyra på ca 67,000kr  $((20,000,000 * 0,04) / 12)$  har återförsäljaren efter 15år betalat 12,000,000kr i bara hyra. Efter 15år är fastigheten värd 10,000,000 och möjligheten finns att köpa loss fastigheten för det priset. Eller att under dessa 15år betala av dessa 10,000,000 utöver hyran.

Fastighetens värde år 15 som är 10,000,000kr skulle kunna delas upp för varje enskilt år med start år 0. Alltså 10,000,000kr/15år. Det är ca 670,000kr/år eller ca 55,600kr/månad utöver hyran. Slår man ihop hyran och avbetalningen blir det ca 122,600kr/månad. Hyran + avbetalningen blir väldigt hög men samtidigt så äger återförsäljaren verkstaden år 15.

## 7.4.1 90/10-lösning

Det finns idag koncept där större organisationer lånar ut sin affärsidé och går in som majoritetsägare men kräver att entreprenören i frågan köper en viss andel. Målet med verksamheten är att organisationen implementerar ett vinnande affärskoncept som ska kunna förvärvas av entreprenören själv. Man brukar prata om en 90/10-lösning. Det skapar inte speciellt höga finansiella krav på en entreprenör utan organisationen (i det här fallet Scania) ser ett långsiktigt finansiellt övertagande. Om organisationen har för avsikt att entreprenören ska överta andelar i verksamheten kan vissa krav ställas. Det kan exempelvis vara så att organisationen vill att entreprenören ska äga en vis procentandel av verksamheten efter en vis tid, beroende på vad de kommer överens om i de avtal som de tillsammans specifikt formar. Tydliga kontrakt kan vara nyckeln till framgång då ingen av parterna ska känna sig lurade och känna att prestationer görs till ingen nytta. Entreprenören kan påverka sitt inflytande i organisationen och behöver aldrig känna sig låst till verksamheten i lika stor utsträckning som dagens återförsäljare som inte får ekonomiskt stöd ifrån Scania. Dessutom är det viktigt att entreprenören måste ha Scantias förtroende för att kunna förvalta verksamheten när organisationen på sikt sålt av sin andel och inte bidrar med ett fortsatt ekonomiskt stöd.

Modellen bygger på att Scania går in och stöttar med kapital för de stora kapitalintensiva kostnaderna. Scania får tillbaka investeringen genom de andelar entreprenören så småningom köper upp. Entreprenören har en friare roll och större spelutrymme för entreprenörskap då fokus ligger på sälj- och varumärkesplacering än finansiella barriärer som denne måste ta sig igenom. Affärsidén ska vara att hjälpa entreprenören att starta ett vinnande affärskoncept för att sedan lämna över styrning och kontroll. Målet är att entreprenören köper upp andelar succesivt och blir majoritetsägare eller enskild ägare. När avtalen är formade så att entreprenören får köpa andelar av verksamheten skapas också incitament till att prestera bättre resultat då det i slutändan påverkar entreprenörens ekonomi. Scenariot i en 90/10-lösning kan innebära att det är lättare att uppfylla de förväntningar entreprenören har eftersom det är beroende av dennes prestation. Förväntningarna grundar sig på prestationen eftersom entreprenören vet om att bättre resultat påverkar möjligheten till att köpa fler andelar i verksamheten.

## 8. Slutsatser

I följande kapitel kommer studiens slutsats att presenteras. Slutsatsen grundar sig det viktigaste från analysen. Syftet med uppsatsen var att undersöka hur Scania kan underlätta finansieringsalternativen för entreprenörer som vill bedriva återförsäljarverksamhet.

Studien utgår från de mest kapitalkrävande posterna för en genomsnittlig återförsäljare. Det innebär att vi tittat närmare på alternativa lösningar kopplat till dessa poster.

Scania anser att motivationen hos entreprenören är viktigt för att kunna prestera goda resultat. Det har varit huvudargumentet till att Scania inte vill stötta entreprenörerna rent finansiellt. Studien har belyst att förväntningar hänger ihop med motivation och det finns många olika sätt att se på motivation och en bedömning för vad som påverkar en entreprenör bäst bör göras från fall till fall. Det vi har uppmärksammat i studien är att motivationen till stor del är beroende av belöning och att besluten i stor utsträckning ska påverka entreprenören själv. Det betyder att olika typer av belöningsystem och ansvar kan öka motivationen. Beroende på hur ett företag vill påverka motivationen hos en entreprenör kan olika metoder användas.

Det finns inget rätt eller fel men med tanke på de kapitalintensiva posterna som balans- och resultaträkningen för region syd visade samt svårigheterna att locka entreprenörer att starta återförsäljarverksamhet kanske dagens metod inte är den bästa. Scantias mål att inte äga några fastigheter verkar inte hålla i längden. Idag är det många återförsäljare som inte hittar någon efterträdare och många nya entreprenörer tackar nej till affärskonceptet tack vare de höga kraven. Dagens situation kan tyckas vara ohållbar eftersom Scania inte vill bli ett fastighetsbolag och allt fler verkstäder köps upp av Scania själva.

Följdeffekten av att använda sig av standarder och höga krav är att kraven även blir höga på entreprenören. Den ursprungliga lastbilsåterförsäljaren var en kunnig person, erfaren av hur produkten fungerar och lärde känna den lokala marknaden. Idag ligger fokus på mer finansiella kunskaper, hur entreprenören kan hitta finansiella lösningar och nya investeringsmöjligheter för att få ner kostnaderna för att få verksamheten flytande. Det leder till att samarbeten mellan olika parter utnyttjas allt oftare. Kilenkrysset som studien har undersökt kan stötta en entreprenör i startfasen genom att erbjuda expertkunskap inom byggnation och ägandet av fastigheten för vidare uthyrning. Utgifter uppdelade över en längre tid kan tyckas vara enklare att behärska. Exempelvis då Kilenkrysset som tredjepart bygger verkstaden åt entreprenören i utbyte mot månadshyra och krav på garant i affärsuppgörelsen. Det är för entreprenören en lättare process att ta sig igenom till skillnad från att upprätta banklån och byggprocess själv. Eftersom fastigheten står för en av de mest kapitalintensiva poster på balansräkningen bör möjliga lösningar utnyttjas.

Det går inte att säga hur Scania ska göra för att locka fler entreprenörer eller hur Scania ska få de finansiella kraven att minska för entreprenören. Det studien undersöker är idéer som ska öppna för diskussion och framtida fördjupning.

Studien lyfter fram en idé där Scania till 90 procent äger en återförsäljare som på sikt ska köpa andelar och till slut bli helt självägd. Det brukar kallas för en 90/10-lösning som skapar goda förutsättningar för en entreprenör i startfasen och i framtiden ett förhoppningsvis lönsamt projekt för båda parter. Istället för att entreprenören ska behöva kämpa med den finansiella biten kan fokus läggas på ökad försäljning och entreprenörskapet fokuserar mer på att lyfta en serviceinriktad individ.

En 90/10-lösning skulle innebära att Scania till en början äger fastigheten och står för stora kostnader. Lösningen är tänkt att på längre sikt gynna Scania då återförsäljaren blir varm i kläderna och kan skapa sig en väl fungerande marknad som genererar stora vinster. Avtalet med entreprenören ska fungera så att entreprenören ska motiveras till att köpa andelar i verksamheten och skapa sig en egen verksamhet som kan generera stor lönsamhet. På så sätt kan Scania bygga upp en väl fungerande återförsäljarstruktur, det krävs stora medel från Scania men det kan på lång sikt generera goda affärer.

Studien är genomförd på den svenska marknaden. Det finns åtskilliga olikheter om man jämför med den globala marknaden. Eftersom det finns kulturella skillnader och politiska regelverk som påverkar hur en återförsäljarverksamhet kan bedrivas. Därför är det viktigt att bearbeta fram lösningar som kan fungera för varje enskild marknad.

Studien hade fått mer tyngd om vi hade intervjuat en *independent återförsäljare* från Scania. Eftersom de hade varit bra att få deras syn på samarbetet med företaget. Anledningen till att vi inte gjorde någon intervju var för att undvika förvirring och oro som skulle skapats hos Scantias återförsäljare.

## 9. Avslutning

Det finns flera andra finansiella lösningar som kan vara bra att ha i åtanke som återförsäljare. Det finns inte ett finansieringsalternativ som absolut är bäst utan det är någon slags kombination av dem olika. Det beror på vilken situation och vilka förutsättningar man har som återförsäljare. Därför har vi funderat närmare på några andra intressanta finansieringsalternativ som inte behandlas i studien. Dessa metoder har visat sig vara framgångsrika i nystartade företag som kan vara intressant att tänka på för en återförsäljare. De är följande:

- **Bootstrapping**

Bootstrapping är ett smart tillvägagångssätt för entreprenörer att skapa billig finansiering. Förslagsvis återförsäljarna och hyra maskiner och verktyg i början. Cramo är ett företag som hyr ut dessa produkter och det här skulle vara intressant för Scania's återförsäljare. Exempelvis kan de förhandlas fram ett bra samarbete mellan Scania och Cramo. På så vis uppstår en win/win situation där återförsäljarna får ett mindre kapitalbehov i startfasen och Cramo tjänar pengar genom fler intäkter. När återförsäljaren har kapitalet att köpa egna maskiner kan denne göra det. På lång sikt är det bäst att äga maskiner istället för att hyra utifrån en kostnadssynpunkt.

- **Joint venture**

Kan vara en alternativlösning även på återförsäljarnivå. Där de går samman och bildar ett gemensamt företag för att tillsammans utveckla verksamheten. Som alltid är det viktigt att relationen och kommunikationen är fullfjädrad, annars uppstår intressekonflikter där ena parten bara vill köpa ut den andra. Det gäller att vara strukturerad och ha tydliga riktlinjer. Det skulle bli konkurrenskraftigare mot konkurrenterna då återförsäljarna samarbetar för att få ett framgångsrikt resultat.

### 9.1 Förslag på framtida studier

Vad Scania förmedlar för budskap leder till olika uppfattningar på hur återförsäljarverksamheten ska fungera. I och med det kan fel beslut tas vilket innebär risker. Med risk innebär att företaget tar fram ett finansieringsalternativ som påverkar utvecklingen av återförsäljarverksamheten negativt. För framtida studier inom området kan man fokusera mer på vad independent återförsäljare anser om problemet. Detta behöver inte skrämja återförsäljarna, som vi nämnt tidigare, utan det kan leda till förbättringar. Det är viktigt att tydliggöra vad syftet är och vad man vill få ut av det så att man inte gör återförsäljarna oroliga. Genom att göra detta får man en bredare bild av problemet.

Ifall EU-direktiven blir hårdare i framtiden kan det bli svårare att hitta entreprenörer, eftersom kraven antagligen kommer bli hårdare. Det går inte att kontinuerligt sätta högre krav, risken är då att affärskonceptet anses vara olönsamt och det blir svårt att locka entreprenörer till att starta återförsäljarverksamhet.

Däremot är krav viktigt för att produkterna ska uppfattas på rätt sätt. Utan tydliga krav riskerar Scania att varumärket uppfattas på ett oönskat sätt ute hos återförsäljarna. Företaget måste säkerställa att återförsäljarna levererar den kvalité och service som Scania vill, detta görs kanske lättast genom att sätta höga krav. Men det får inte bli så att kraven är det primära och skapar kanske andra förutsättningar hos entreprenören än vad som var tänkt från början.



# Referenser

## Litteratur och publikationer

- Begg, D & Fischer, S & Dornbusch, R. 2005. *Economics eighth edition*, McGraw-Hill Education, Berkshire (ISBN 978-007710775-8)
- Doughlan, A & Anderson, E & Stern, L & El-ansary, A. 2006. *Marketing Channels (seventh edition)* (ISBN 0-13-127555-0)
- Holme, I-M. & Solvang, B-K. 1997. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB, Lund (ISBN 9789144002118)
- Laffont, J. & Martimort, D. 2002. *The Theory of Incentives: The principal-agent model*, Princeton University, Princeton (ISBN 0-691-09183-8)
- Landström, H & Löwegren, M. 2009. *entreprenörskap och företagsetablering: från idé till verklighet*, Studentlitteratur AB, Lund (ISBN 978-91-44-02147-8)
- Leibowitz, M-L. 2004. *Franchise value: A modern approach to security analysis*, Wiley Finance, Hoboken.
- Marquardt, R. Makens, J & Roe, R. 1979. *Retail Management*, The dyden press. USA (ISBN 0-03-043686-9)
- Sagell, D-M. & Carlsson, P. 2005. *Praktisk handbok för franchisegivare och franchisetagare*, Mediaprint, Uddevalla (ISBN 91-7027-447-9)

## Internet

Norrman, Andreas. 2005. Agentteori ökar förståelse för kontraktens roll som riskdelningsverktyg i försörjningskedjor, *Bättre produktivitet* 2005:3, pp. 16-18, 2012-04-06,

<http://www.plan.se/tidningen/agentteori.pdf>

Ne, <http://www.ne.se>

1. Sökord optimering, 2012-05-07  
<http://www.ne.se/lang/optimering>
2. Sökord garant, 2012-05-14  
<http://www.ne.se/garant/180049>

Scania, <http://www.scania.com>

1. Scania global introduction. 2012-04-26,  
<http://www3.involve.se/ScaniaGlobalIntroduction/>

Skatteverket <http://skatteverket.se>

1. Arbetsgivaravgifter. 2012-05-15,  
<http://www.skatteverket.se/foretagorganisationer/forarbetsgivare/socialavgifter/arbetsgivaravgifter.4.233f91f71260075abe8800020817.html>

## Personliga intervjuer

### Scania

Gunnar Löfgren  
*Manager Retail Network Development, Sales and Services Management*  
Personlig kontakt, genomgående under studien.

Kenneth Johnson  
*Director Business Strategy, Sales and Services Management*  
Personlig kontakt  
23/04/12

Thor Brenden  
*Workshop development, Sales and Services Management*  
Personlig kontakt  
25/04/12

Bengt Thorsson  
*Executive regional director (CNE), Scania*  
Personlig kontakt  
19/04/12

Jan Andark, *Real estate, Scania*  
Personlig kontakt  
10/04/12

Håkan Lloyd, *Academy, Scania*  
Personlig kontakt  
11/04/12

Daniel Boethius, *Franchise, Strategies & Volume Planning, Scania*  
Personlig kontakt  
10/04/12

Jonas Eriksson Vice president Scania finance  
Personlig kontakt  
23/04/12

Ove Bergqvist & Caroline Devaux-Scamaroni, *Economy & administration Scania Sverige.*  
Personlig kontakt  
14/05/12

## Övriga

Ingemar Andersson  
*Ekonomichef, Volvo truck center Sollentuna*  
Telefon kontakt  
12/04/12

Hans Funk  
*Servicechef Volvo, Finnveden*  
Telefon kontakt  
12/04/12

Lars-Ove Ardell, *Företagsledningen Kilenkrysset.*  
Personlig kontakt  
14/05/12

Fredrik Björklund, *VD europeiskamotor Toyota*  
Telefon kontakt  
15/05/12

Lennart Svanfeldt, *VD KGK motor*  
Telefon kontakt  
15/05/12

# Bilaga: 1

Country	Independent				Captive				Vet ej			
Country	Average of CSI Truck	Average of CSI Sales & Delivery	Average of CSI Workshop & Parts	Average of CSI DOS	Average of CSI Truck	Average of CSI Sales & Delivery	Average of CSI Workshop & Parts	Average of CSI DOS	Average of CSI Truck	Average of CSI Sales & Delivery	Average of CSI Workshop & Parts	Average of CSI DOS
	3,49	5,01	6,32	5,86	3,05	3,52	5,07	4,47				
	5,80	7,00	7,32	7,24	5,94	5,94	6,23	6,23				
	5,58	5,68	6,85	6,55	5,91	4,95	5,84	5,92				
	4,72	4,21	4,97	4,87	5,24	4,19	3,96	4,15				
	3,07	4,71	3,52	3,96	2,36	4,63	2,73	3,49				
	4,73	7,35	7,57	7,45	2,59	3,78	6,95	7,07	5,15	8,18	8,01	8,18
	6,16	5,48	6,96	6,63	5,56	6,43	6,43	6,52				
	5,17	4,07	4,71	4,88	6,59	4,83	4,39	4,48				
	5,70	6,40	7,40	7,15	6,13	5,83	7,15	6,69				
	5,71	5,68	6,47	6,52	6,76	6,86	6,24	6,18				
	5,71	4,84	5,62	5,54	5,69	4,08	5,41	5,12				
	4,77	7,41	5,94	5,94	7,30	5,88	5,74	5,88				
	4,49	6,00	6,48	6,43	4,26	5,85	6,28	6,22				
	8,19	7,73	7,57	7,61	7,95	7,71	7,88	7,79				
	4,29	3,90	6,10	5,70	5,68	4,93	6,57	6,15				
	4,37	3,85	6,14	6,57	3,43	3,55	7,01	7,12				
	1,92	2,80	2,88	2,89	3,47	4,08	4,27	4,12				
					3,72	3,64	6,73	6,31				
					6,91	6,17	7,80	7,61				
					6,10	7,81	6,67	7,02				
					1,55	0,00	3,60	3,85				
					7,23	8,86	8,18	8,45				
					4,97	5,78	6,48	6,50				
					0,00	0,00	6,55	6,83				
					7,35	5,78	5,66	5,72				
					6,36	5,96	5,96	5,86				
					2,97	3,41	4,39	4,14	5,08	4,30	4,21	4,33
					2,19	2,79	6,89	6,95				
					0,60	0,65	3,61	4,40				
					7,12	7,19	6,74	6,89				
	4,93	5,42	6,25	5,96	4,83	4,83	5,91	5,92	5,12	6,29	6,11	6,37

Customer satisfaction index (CSI), är en undersökning över hur nöjda kunderna är med återförsäljarna. Indexet tar fram ett medelvärde för att se hur nöjda kunderna är med processen, verkstaden, produkten och om verkstaden lever upp till kraven Scania har.