

Import av bilar från Tyskland – En affärsplan för grundandet av ett företag inom en bransch med hård konkurrens

Examensarbete

Anton Heinonen, TRA 12

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

12 maj 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Anton Heinonen
Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo
Inriktningsalternativ/Fördjupning: Bokföring
Handledare: Thomas Finne

Titel: Import av bilar från Tyskland –

En affärsplan för grundandet av ett företag inom en bransch med hård konkurrens

Datum: 12 maj 2016

Sidantal: 34

Bilagor: 3

Abstrakt

Många säger att företagande är nyckeln för att lösa Finlands ekonomiska problem. Det är dock inte lätt för nya småföretagare att inleda affärsverksamhet, på grund av hård konkurrens på marknaden. Jag ämnar inleda en företagsverksamhet inom bilbranschen och särskilt koncentrera mig på importerandet av bilar från Tyskland. Konkurrensen bilförsäljare emellan är dock oerhört hård, så frågorna lyder:

- Kan man lyckas med att inleda en lönsam affärsverksamhet inom denna bransch?
- Är bilimport lönsamt överhuvudtaget?

Dessa frågor kommer att dryftas i detta examensarbete, som jag valt att göra med en väldigt praktisk inriktning. Med hjälp av en affärsplan kommer jag att försöka finna svar på dessa frågeställningar.

Språk: Svenska

Nyckelord: Affärsplan, import, konkurrens, lönsamhet

BACHELORS THESIS

Author: Anton Heinonen
Degree Programme: Business Administration, Turku
Specialization: Accounting
Supervisor: Thomas Finne

Title: Import of Cars from Germany – A Business Plan for Starting a Company in a Line of Business with Harsh Competition

Date: 12 May 2016

Number of pages: 34

Appendices: 3

Abstract

Many people think that entrepreneurship is the key for leading Finland out of its financial draught. It is however not easy for an entrepreneur to establish a lucrative business, because of harsh competition on the market. I intend to found a business on the car-retail market, and specialize in import of vehicles from Germany. The competition on the market in question however, is extremely tough. The questions, which need answering, are the following:

- Is it possible to start a profitable business activity on this line of business?
- Is import of cars at all profitable?

These questions are discussed in this thesis, which I have decided to carry through with very practical methods. By using a business plan, I will be able to answer these questions.

Language: Swedish Key words: Business plan, import, competition, profitability

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Problemformulering.....	2
2.1	Syfte.....	2
2.2	Avgränsning.....	3
3	Teoretiska utgångspunkter	5
3.1	Vad är marknad?.....	5
3.2	Industri och konkurrens	6
3.3	Att göra en konkurrensanalys	10
3.3.1	Att identifiera konkurrenterna.....	10
3.3.2	Att identifiera konkurrenternas strategier	12
3.3.3	Att identifiera konkurrenternas mål.....	14
3.3.4	Att avgöra konkurrenternas styrkor och svagheter.....	14
3.3.5	Att identifiera konkurrenters reaktionsmönster	15
3.3.6	Att skapa ett fungerande system	16
4	Metoder och tillvägagångssätt	16
4.1	Konkurrensanalys.....	17
4.2	Jämförelse av segmenten	17
4.3	Affärsplanens struktur.....	18
5	Affärsplanen.....	21
5.1	Konkurrensanalys.....	21
5.1.1	Identifikation.....	21
5.1.2	Konkurrenternas strategier och mål.....	22
5.1.3	Konkurrenternas styrkor och svagheter.....	24
5.1.4	Konkurrenternas reaktionsmönster	25
5.2	Affärsidén	26
5.3	Om mig själv	26
5.4	Marknad och marknadsföring	27
5.5	Företagsform.....	28
5.6	Budget och finansiering.....	28
5.7	Mål	30
5.8	SWOT- och riskanalys	30

6	Resultat och tolkning.....	34
7	Kritisk granskning och konklusion	36
	Källförteckning	38
	Figurförteckning.....	39
	Bilagor	39

1 Inledning

Bilar har alltid varit min passion. Ända sedan mina barndomsår har bilar varit det enda som jag brytt mig om. Jag såg på alla bilrelaterade program som sändes i TV och hade radiostyrda bilar som jag kunde meka med. Även när jag växte upp var bilarna en stor del av mitt liv.

Denna passion kombinerad med ett intresse för ekonomi, finansiering och entreprenörskap väckte mitt intresse för en affärsidé som redan är väletablerad på marknaden, nämligen import av bilar. Det har talats mycket i media om dyra importkostnader till Finland och en sträng beskattning som gjort det omöjligt för gemene man att ratta en fin och lyxig bil. I Finland är de auktoriserade importörerna få. Men under senare år har även mindre aktörer etablerat sig marknaden, vilka erbjuder tjänster för att hämta en bil t.ex. från Tyskland eller Sverige och leverera den till hemdörren.

Tanken att inte behöva gå igenom processen att åka utomlands, leta efter den perfekta bilen, kontrollera att bilen är i ordning, pruta på priset, och sedan köra bilen till Finland för att gå igenom ett enormt pappersarbete verkar lockande, men kan det finnas någon ekonomisk nytta i en sådan process? Kan entreprenörer på detta affärsområde överhuvudtaget göra någon vinst på verksamheten när det finns en så stor mängd arbete och möda som behöver utföras, speciellt när de ofta gör reklam för att deras bilar även är billigare än hos en återförsäljare som erbjuder finskregistrerade bilar?

Det finns en hel del risker och frågeställningar som måste tas ställning till och i beaktande. Orsaken till att jag väljer detta ämne är att jag själv länge funderat på att ta mig in på denna marknad. Det finns trots allt en hel del aktörer på denna marknad, alltså torde det finnas möjligheter att bedriva en lönsam affärsverksamhet på den, trots en hård konkurrens. Detta kräver dock en genomgående analys av marknaden och konkurrensen.

Detta arbete kommer alltså att gå ut på att klargöra huruvida bilimport lönar sig generellt sett i Finland, samt om det går att skapa ett lönsamt företag med denna affärsidé som grund. Detta är avhandlingens primära syfte. Mera om detta i punkt 2.

Även om detta examensarbete är avsett att gynna närmast mig själv vid grundandet av mitt framtida företag, finns även allmännyttiga frågeställningar som besvaras i arbetet. Trots att bilimport med dess beskattningsregler och paragrafer är tämligen snäv, kan säkerligen flera av slutresultaten och de i analysen dragna slutsatserna säkerligen även vara till nytta

oberoende av vilken bransch man än ämnar starta en affärsverksamhet i. Det är trots allt teori som kan tillämpas på företagsamhet och entreprenörskap i allmänhet. Därför kan även andra ha nytta av mitt arbete.

Eftersom detta arbete även kommer att behandla bilimport på ett generellt sätt, kommer vem som helst som funderar på bilköp och som spekulerar på att importera ett fordon från utlandet att kunna ha nytta av resultaten i det.

Tanken är att jag efter att ha skrivit klart denna avhandling ska kunna starta ett företag inom bilimport. Förhoppningsvis kommer detta arbete att hjälpa mig i det.

2 Problemformulering

Den viktigaste delen av denna undersökning är att diskutera kring ämnet konkurrenskraft. Har ett litet nystartat företag möjlighet att tränga in på en bransch som redan har ett antal väletablerade aktörer som tar hand om marknaden? Finns det något som mitt företag kan göra bättre för att vinna konkurrenskraft? Denna diskussion kommer arbetet i stort sätt att kretsa kring.

Naturligtvis ingår en hel del andra frågeställningar som måste undersökas. Hur kommer företaget att byggas upp? Är det överhuvudtaget lönsamt att syssla med import av bilar? Hur kommer finansieringen att ordnas? Dessa är frågor som kräver svar för att man ska kunna skapa en vettig affärsplan.

2.1 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att forska kring bilimport och dess lönsamhet i största allmänhet, samt att utforska möjligheterna i att skapa en lönsam affärsverksamhet kring denna bransch. Målet är även att skapa en affärsplan, som sedan kan användas vid grundandet av ett sådant företag, exempelvis vid ansökan av lånegaranti från Finnvera.

Som det redan kom fram är syftet mestadels personligt, med andra ord kommer knappast flera andra än jag att kunna dra nytta av just detta arbete, eftersom varje nytt företag är unikt. Alla har sina egna nischer, branscher och marknader, och därmed kan det vara svårt att skapa en allmännyttig forskning just kring detta ämne.

Möjligen kan man dra vissa allmännyttiga slutsatser från det att vi talar om ett till synes litet företag som försöker komma in på en ”trång” marknad, där flera aktörer redan har

starka marknadspositioner. Vissa principer kan även andra nyföretagare dra nytta av, i och med att tämligen få nyföretagare ämnar ta sig in på en marknad med absolut inga konkurrenter. Men detta är inte huvudsyftet med detta arbete.

2.2 Avgränsning

Bilimport är ett begrepp med en mycket bred innebörd. Den innefattar import av personbilar, mopedbilar och lastbilar. Den kan även idkas privat eller som affärsverksamhet med ett speciellt certifikat från tullen. Det finns även skillnader mellan import av splitternya bilar av auktoriserade importörer och begagnade bilar av övriga aktörer. Dessutom är varje fordon unikt med egen historik, marknadsvärde, utrustning och skattesats. Därmed är en noggrann avgränsning av forskningen ytterst viktig för att kunna nå ett realistiskt och trovärdigt forskningsresultat och för att kunna uppnå det som forskningens syfte är, nämligen att skapa en färdig och användbar affärsplan.

För det första kommer jag att avgränsa arbetet till personbilar. Beskattningen av bussar och lastfordon är annorlunda och de kommer inte att vara en del av företaget i början. Naturligtvis är det möjligt att företaget expanderar verksamheten till att importera även sådana yrkesfordon, men för den inledande affärsplanen är dessa inte relevanta.

Affärsplanen kommer att bygga på ett företag som importerar mer eller mindre begagnade fordon från Tyskland. Jag kommer att anta att företaget har ett speciellt tillstånd från tullen, vilket företag som sysslar med import av fordon kan ansöka om.

Forskningen i form av en affärsplan måste även avgränsas när det gäller vilka fordon som väljs som grund för själva undersökningen. Man kan omöjligen undersöka precis alla fordon som den tyska marknaden har att erbjuda. Avgränsningen måste alltså ske med hjälp av en noggrann segmentering av bilmarknaden. Det finns ju flera olika slags bilar, som alla är tänkta för mer eller mindre olika syften. Vi har t.ex. kombi-, sedan- och terrängbilar. Alla har olika för- och nackdelar som påverkar marknadspriset i Finland och i Tyskland.

Det finns flera olika sätt att klassificera eller segmentera bilar på. Euro NCAP har t.ex. ett helt annorlunda klassificeringssystem än det som används i de amerikanska säkerhetsproven för bilar. Och den brittiska marknaden använder andra segment än de som används på den europeiska marknaden. För att kunna göra en användbar undersökning måste även rätt klassificeringssystem användas.

Jag har valt att använda den av EU-kommissionen fastställda segmenteringen av bilar:

"The narrowest segmentation previously used by the Commission is the following:

- *A: mini cars*
- *B: small cars*
- *C: medium cars*
- *D: large cars*
- *E: executive cars*
- *F: luxury cars*
- *S: sport coupés*
- *M: multi purpose cars*
- *J: sport utility cars (including off-road vehicles)*

(EU-kommissionens beslut 17.3.1999, 2).

Jag har dock valt att lämna bort en del av segmenten, både för att förenkla undersökningsprocessen och eftersom flera bilklasser är irrelevanta när det gäller grundandet av ett importföretag. Segmenten som jag valt att använda är C, D, och E. De minsta bilklasserna A och B har lämnats bort från denna undersökning, eftersom deras marknadsvärde helt enkelt är så litet att de omöjligen kan vara av något stort värde för denna undersökning eller importföretaget. De övriga segmenten ryms heller inte med i denna undersökning.

Respektive segment representeras av 5 bilar av olika märken. Jag har valt att välja samma märken till att representera varje segment för att resultaten ska vara så jämförbara som helst. Jag har även valt att huvudsakligen koncentrera mig på bilar av tyska märken, nämligen Volkswagen, Skoda, BMW, Mercedes-Benz och Opel, eftersom utbudet av dessa är störst i Tyskland.

Alla märken har valts med tanke på deras popularitet i Finland. Enligt Trafikverkets årliga uppgifter, är dessa märken de oftast nyregistrerade i Finland, och därmed även bland de mest populära bland allmänheten (<http://www.trafi.fi/>, 2015).

Varje bil är, som redan konstaterats, helt unik i fråga om egenskaper och kvalitet. Det är alltså omöjligt att ta i beaktande alla faktorer, när man undersöker bilarnas marknadspriser och värden i Finland och Tyskland. Men en väldigt avgörande faktor när det gäller en bils marknadsvärde, och som både kan och bör tas i beräkningen är dess miltal (Autotrader,

2014). Jag har därför valt att hålla mig till bilar med ett miltal på under 100 000 km. Detta dels för att förenkla undersökningsprocessen, och dels på grund av att marknadsvärdena är högre på bilarna ju mindre miltalet är. Dessutom har jag delat på undersökningen enligt bilar körda 0 - 50 000 km och bilar körda 50 000 - 100 000 km.

3 Teoretiska utgångspunkter

Som grund för detta examensarbete ligger Philip Kotlers *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*. Han är en välkänd författare och professor inom marknadsföring och marknadsanalys. Jag valde hans bok som litteraturkälla, eftersom marknadsföring och konkurrenskraft går hand i hand. Det är trots allt marknaden som måste undersökas för att kunna skapa en bild av konkurrensen, något som i sin tur är ytterst viktigt för att komma in på en trång marknad.

3.1 Vad är marknad?

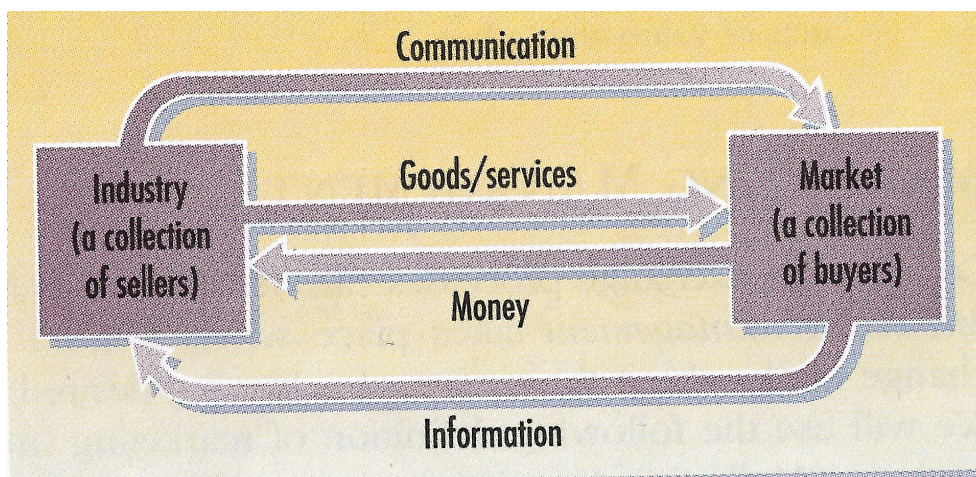
Kotler definierar en marknad såhär:

”A market consists of all the potential customers sharing a particular need or want who might be willing and able to engage in exchange to satisfy that need or want.” (Kotler, 1997, s. 13)

Av detta förstår vi att begreppet marknad är något som är själva grunden för människans existens. Det handlar alltså om en plats där behov och efterfrågan sammanträffar inom marknadens ramar. Resultatet blir då handel och att båda parterna får det de behöver.

Som Kotler konstaterade i citatet ovan, begränsar sig en marknad till ett visst specifikt behov. Själva ordet ”marknad”, vilket används i vanlig folkmun, som exempelvis bilmarknad, bostadsmarknad eller aktiemarknad, härstammar från just forntida torghandel, dit människorna kom för att handla och fylla sina dagliga behov. Dessa människor representerade det som vi idag kallar marknaden.

I detta fall var området, utbudet och även efterfrågan begränsad. Så är det också när det gäller bilimportmarknaden. Den är begränsad i fråga om kunder och kapital. Dessutom har marknaden tillgång till liknande tjänster av flera aktörer, det vill säga att konkurrensen är hög.



Figur 1: Kotlers modell av ett marknadssystem

Kotler använder ovanstående figur (Kotler, 1997, s. 13) för att illustrera hur ett enkelt marknadssystem fungerar. Den består av två huvudparter, marknaden och industrin. Marknaden står för efterfrågan och industrin står för utbudet. Mellan dessa sker en konstant växelverkan. Industrin kommunicerar med marknaden i form av marknadsföring, som t.ex. reklam av olika slag, och marknaden svarar med information i formen av t.ex. kundnöjdhet. Industrin förser marknaden med varor och tjänster, vilka marknaden i sin tur betalar pengar för.

Det som är intressant med denna definition av marknaden är att man i vanlig folkmun ofta blandar uttrycken marknad och marknadssystem. Marknaden är som vi konstaterade den aktör som skapar efterfrågan, med andra ord de människor som kommer till torget för att handla. Ofta tänker man att marknaden representerar hela systemet som illustrerades i figur 1, eller med andra ord hela torget som är platsen för själva handeln. Men enligt Kotlers definition är marknaden alltså en aktör, liksom industrin, i ett marknadssystem.

3.2 Industri och konkurrens

Som redan konstaterades i punkt 2, är en viktig problemställning kring ämnet bilimport konkurrensen inom denna bransch. Det är en nyckelfråga när det gäller att skapa en affärsplan för vilket som helst företag och för att kunna ta reda på huruvida det över huvud taget är lönsamt att börja med en affärsverksamhet. Kotler sammanfattar problematiken enligt följande:

"The question facing any company is whether to invest in a particular market given its dynamics. Much depends on the nature and intensity of competition in that market."
(Kotler: 1997, s. 228)

För att kunna inleda en konkurrensanalys, måste man först förstå vad en industri är i marknadssystemet, som Kotler illustrerade i Figur 1. Han definierar industrin såhär:

"An industry is a group of firms that offer a product or class of products that are close to each other:" (Kotler: 1997, s. 230)

Genom att granska illustrationen i Figur 1 och denna definition, förstår vi att industrin är den parten i marknadssystemet som skapar utbudet. Oftast är dessa företag aktörer inom olika branscher. Inom bilbranschen består industrin alltså av företag som sysslar med bilförsäljning och bilimport av olika slag. Även privatpersoner som säljer begagnade fordon över internet kan räknas till denna industri.

Vilka frågeställningar bör då begrundas innan man tar sig an utmaningarna inom en specifik bransch? Den allmänna uppfattningen är ofta att ett företags konkurrenter och allmänna konkurrens bara består av företag som tävlar om samma kunder. Begreppen är dock betydligt bredare än så. (Kotler: 1997, s. 229) Kotler citerar Michael Porters bok *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"* som behandlar 5 faktorer (se figur 2) som måste tas i beräkningen när man analyserar konkurrensen. Dessa punkter omskrivs och sammanfattas enligt följande (Kotler, 1997, s 228):

1. Hot för intensiv rivalitet inom ett marknadssegment.

Om ett affärssegment består av flera företag som erbjuder liknande produkter eller tjänster är detta segment inte lockande för en ny företagare. Detta kommer enligt Porter att leda till krig i prissättning, marknadsföring och produktlansering, vilket betyder höga kostnader för alla aktörer. Denna form av konkurrens är det som i allmänhet betraktas som den vanligaste och mest självklara formen.

2. Hot för inkommande aktörer.

En annan faktor som måste tas i beaktande när man planerar att träda in på ett visst segment är möjligheten för framtida nya företag att ta sig in på samma segment, och för olönsamma företag att ta sig ut ur det. Porter kallar dessa *"entry"* och *"exit"* barriärer. Det ideala förhållandet mellan dessa barriärer vore om

entrybarriären är hög och exitbarriären är låg. Då är det svårt för nya företag att ta sig in på ett visst segment, men lätt för olönsamma företag att ta sig ur det. Värsta scenariot är det motsatta, att entrybarriären är låg och exitbarriären hög. Då är det lätt för vilket företag som helst att ta sig in på segmentet, men svårt för någon att ta sig ur. Detta skulle enligt Porter leda till kronisk överkapacitet och förluster för alla aktörer (Porter, 1985).

3. Hot för ersättande produkter.

Vissa segment kan vara utsatta för volatilitet när det gäller de erbjudna tjänsternas eller produkternas ombytlighet. Detta betyder i klarspråk att varor eller tjänster som företag erbjuder på ett visst marknadssegment, löper risken att ersättas i framtiden, t.ex. då teknologin framskrider. Porter menar, att detta kan leda till ökad konkurrens och till sjunkande priser.

4. Hot för köparnas [marknadens] stärkta förhandlingsposition.

Om köparnas förhandlingsposition förbättras, kan detta leda till förluster och svårigheter för företagare. Marknaden kräver bättre kvalitet för mindre pengar. Porter nämner några orsaker till vad som kan bidra till att köparna får mera mark under fötterna:

- När köparna lyckas bli mera organiserade.
- När den köpta varan eller tjänsten står för en stor del av köparnas budget.
- När produkten eller tjänsten är lik flera andra sådana.
- Byteskostnaderna för kunderna är små.
- När konsumenterna är ömtåliga för höga priser, exempelvis p.g.a. låga inkomster.

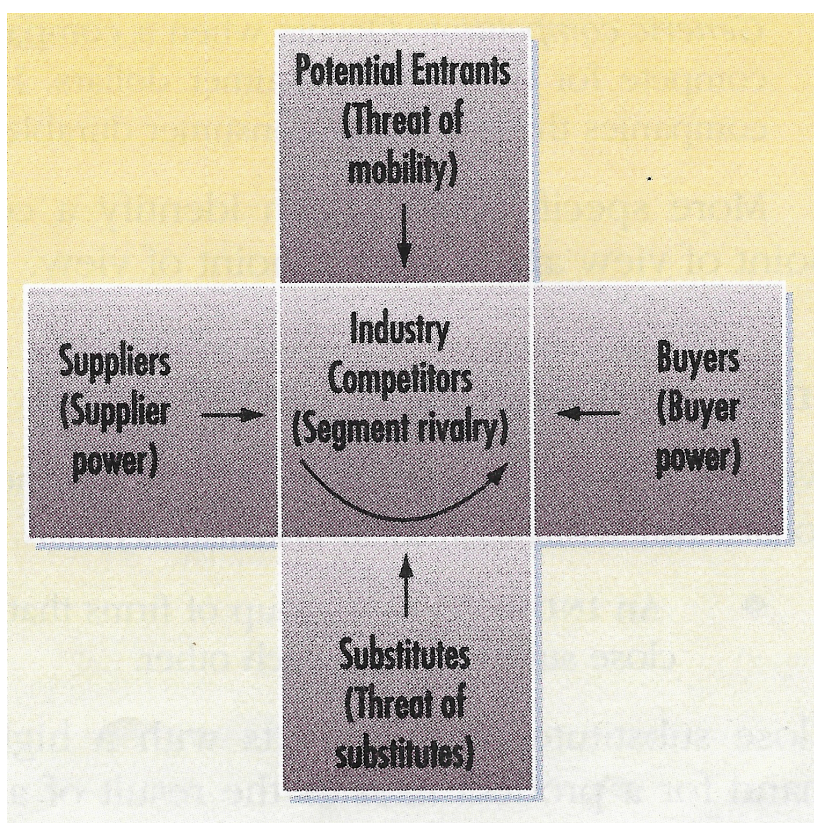
Något som eskalerar denna trend i dagens värld ytterligare, är att konkurrensutsättning har blivit lättare för marknaden än någonsin tidigare. I och med internet och TV kan man på några sekunder kolla upp alla industrier som erbjuder liknande tjänster eller varor, och sedan bara välja den som ger det bästa förhållandet i pris kontra kvalitet. Detta är något som Porter inte tar i beaktande i sin text, eftersom det är en trend som har tagit fart under de senaste tio åren. Men

det är en ytterst viktig faktor som måste tas i beaktande, eftersom det ger kunden en helt annorlunda förhandlingsposition än tidigare.

En annan poäng som kan påverka köparnas förhandlingsposition positivt, är faktumet att köparna i Finland är väl skyddade av konsumentskyddslagen. Konsumentmyndigheterna är lätt nåbara, vilket höjer även köparnas vetskap om sina egna rättigheter när det gäller handel.

5. Hot för leverantörernas stärkta förhandlingsposition.

Det förekommer även konkurrens mellan leverantörer och beställare. Som utgångspunkt vill man som företagare inte ha leverantörer med starka förhandlingspositioner. Det kan dock hända att produkten som skall levereras är särskilt unik och inte kan ersättas och att den är en viktig del av företagarens affärsverksamhet. Då kan leverantören höja priserna och minska på produktens kvantitet. Detta leder till mindre bidrag för företagaren.



Figur 2: Illustration över de fem punkterna.

Porter sammanfattar dessa fem faktorer i en figur (se figur 2, sid. 9) som Kotler även använder i sin bok. Den illustrerar förhållandet mellan de olika formerna av konkurrens. Vi

ser att förutom den första formen av konkurrens, rivaliteten mellan de olika marknadssegmenten, kommer påtryckningar från alla håll. Detta betyder att en företagare, som ämnar inleda en affärsverksamhet noggrant måste planera hur han kommer att tackla dessa utmaningar. Porter sammanfattar planeringen i fem frågor gällande konkurrens, vilka måste besvaras:

- *Who are our competitors?*
- *What are their strategies?*
- *What are their objectives?*
- *What are their strengths and weaknesses?*
- *What are their reaction patterns?*

(Kotler: 1997, s. 229)

Vi förstår alltså att konkurrensanalys är en mångfacetterad och fortgående process. Man kan inte begränsa sig till att analysera sina närmaste rivaler på det egna marknadssegmentet, utan det krävs ständigt arbete för att granska potentiella hot, som kan komma från flera olika håll.

3.3 Att göra en konkurrensanalys

Varje frågeställning, som Kotler i sin bok citerade av Porter och som även är citerade här ovan, behandlas av Kotler i kapitel 8 av hans bok. Näst kommer jag att granska hur Kotler behandlar dessa.

3.3.1 Att identifiera konkurrenterna

Till att börja med är det viktigt att förstå de olika nivåerna av konkurrens. Kotler lyfter fram dessa på ett väldigt illustrativt sätt med bilmärket Buick som ett praktiskt exempel (Kotler: 1997, s. 229-233). Den Första nivån (*Brand competition*) består av rivalitet mellan olika bilar av olika märken som erbjuder liknande bilar till ungefär samma priser, exempelvis Ford, Toyota eller Honda, men inte bilar i antingen högre eller lägre prisklass. Den andra nivån (*Industry competition*) består i sin tur av konkurrens mellan alla industrier som producerar samma slags produkt, i detta fall alla bilindustrier och märken. Nästa nivå (*Form competition*) skulle i Buicks fall vara alla industrier som tillverkar fordon av olika

slag, även motorcyklar och båtar. De erbjuder produkter som fyller samma behov. Den sista nivån (*Generic competition*) består av företag som strävar efter de pengar som konsumenterna är färdiga att spendera. I Buicks fall kan detta vara semesterindustrin eller bostadsindustrin (Kotler: 1997, s. 230).

Vi förstår alltså att konkurrens är en term som beror mycket på vilken synvinkel man granskar den från. I olika sammanhang måste man ta i beaktande olika synvinklar. Kotler delar ännu in synen på konkurrens i två olika koncept, industrikonceptet och marknadskonceptet (Kotler: 1997, s. 230).

För att granska konkurrensen ur industrins synvinkel, börjar man enligt följande:

"The starting point for describing an industry is to specify whether there are one, few, or many sellers of the product and whether the product is homogenous or highly differentiated." (Kotler: 1997, s. 231)

Denna typ av klassificering består, liksom klassificeringen i början av punkt 3.3.1, av olika nivåer eller grader, nämligen monopol, oligopol, monopolistisk konkurrens och perfekt konkurrens.

Monopol är en nivå inom konkurrens då efterfrågan på en produkt eller vara tillfredsställs av endast en aktör. I Finland är VR och Alko kanske de vanligaste exemplen på företag i monopolposition. VR är det enda företaget som erbjuder transport med hjälp av tågtrafik, och Alko är det enda företaget som har rätten att sälja drycker med en alkoholhalt högre än 4,7 % (Alkohollagen 4 kap. 14 §).

Oligopol i sin tur beskriver en situation där endast några aktörer erbjuder antingen väldigt liknande eller ganska liknande produkter. Svårigheten inom en oligopol är ofta den, att de olika företagen inte nämnvärt skiljer sig från varandra, annat än genom sänkta priser. Dessa företag kan t.ex. vara olje- eller stålbolag (Kotler: 1997, s. 231).

Nästa nivå är monopolistisk konkurrens, där företagen på olika sätt kan skilja sig från varandra och locka konsumenterna. Man kan satsa på kvaliteten och modifiera priserna, allt för att vinna marknad.

Den perfekta konkurrensen kan man se på en aktiemarknad. Man gör ingen reklam eller marknadsföring och alla aktörer säljer samma produkt, i detta fall aktier.

Något som diskuterades redan tidigare var de så kallade exit- och entrybarriärerna som Kotler använde för att beskriva nya företags möjligheter att komma ut ur en marknad och olönsamma företags möjligheter att ta sig ut ur en marknad (Kotler: 1997, s. 232).

Några avgörande entrybarriärer kan vara krav på högt startkapital, patent- och licenskrav, geografiska svårigheter eller brist på råmaterial. Liknande barriärer, som förhindrar utveckling av verksamheten kan också finnas. Exitbarriärer kan vara kontraktförpliktelser, brist på alternativa möjligheter att bedriva affärsverksamhet eller lojalitet mot personalen. På samma sätt kan det även förekomma förminskingsbarriärer, som förhindrar företagen från att dra ner på verksamheten (Kotler: 1997, s. 232).

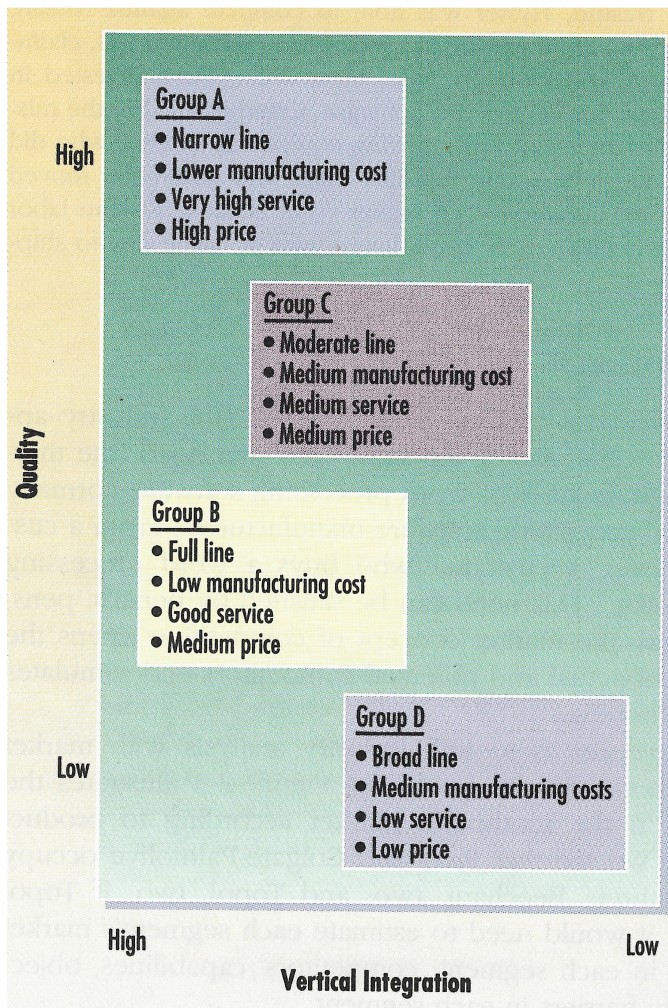
Då man granskar konkurrensen från industrins synvinkel, tittar man alltså på de företag som producerar likadana varor eller tjänster. Då man granskar konkurrensen från marknadens synvinkel, ämnar man se på vilka företag som tillfredsställer de samma behoven hos kunderna, vilket utgör en avgörande skillnad. Kotler använder följande exempel för att illustrera skillnaden:

”For example, a manufacturer of word processing software normally sees its competition as other word processing software manufacturers. From a customer-need point of view, however, a customer who buys a word processing package really wants ‘writing ability’. This need can be satisfied by pencils, pens, typewriters, and so on.” (Kotler: 1997, s. 233)

Enligt Kotler öppnar en sådan marknadsorienterad syn på konkurrens ögonen för nya möjliga rivaliteter, inte bara för företag som producerar samma vara som man själv, utan även faktiskt för företag ur helt andra branscher (Kotler: 1997, s. 233).

3.3.2 Att identifiera konkurrenternas strategier

”A group of firms following the same strategy in a given target market is called a strategic group” (Kotler: 1997, s. 233). För att ett företag ska kunna nå en viss marknad, krävs alltså en analys av de olika strategigrupperna inom en viss bransch. För nya företag, är det lättast att försöka placera sig själv i en strategigrupp, som kräver minimala investeringar och innehåller företag som inte är så väletablerade på marknaden. Kotler lyfter fram industrin för hushållsapparater som exempel, och för att underlätta förståendet kring konceptet med strategigrupper. Figur 3 illustrerar de olika strategigrupperna inom denna industri (Kotler: 1997, s. 234).



Figur 3: De olika strategigrupperna.

Vi ser att för ett nytt företag vore det lättast att integrera sig inom grupp D, eftersom det krävs låga investeringskostnader för att komma igång. Den gruppen innehåller mindre och nyare företag, som t.ex. Maytag. Den svåraste gruppen att placera sig i vore grupp A eller B, eftersom de kräver höga investeringskostnader. Dessa grupper innehåller väletablerade företag som General Electric och Whirlpool. För att kunna ta sig in i denna strategigrupp måste företaget enligt Kotler ha speciella fördelar vad gäller konkurrenskraft (Kotler: 1997, s. 235).

Naturligtvis överlappar dessa grupper även varandra, och strategigrupperna tävlar med varandra. Ett företag vill kanske vinna marknadsandel, och vill därmed konkurrera ut sådana som ligger i de övriga grupperna. Men strategigrupperna hjälper företagen att identifiera vilka företag är de största konkurrenterna (Kotler: 1997, s. 235).

3.3.3 Att identifiera konkurrenternas mål

En annan viktig del i Kotlers modell för konkurrensanalys och planering, är en noggrann granskning av konkurrenternas mål. De mål som ett konkurrerande företag har ställt upp, berättar en hel del om hurdana planer det har för framtiden. Då kan man planera sin egen strategi för de kommande åren på ett mera informerat sätt.

Det är självklart att de flesta företags huvudsakliga mål är att generera så mycket vinst som möjligt. Frågan lyder egentligen hur företaget ämnar göra det? Satsar företaget på en stadig långsiktig plan, eller en snabb maximering av vinsten?

Det kan även finnas andra mål som konkurrerande företag har ställt upp, t.ex. gällande löpande lönsamhet, kassaflöde, marknadsposition, och så vidare. Det är alltså en nödvändig del av konkurrensanalys, att se på konkurrenternas planer för framtiden för att kunna förutse, hurdan konkurrens kommer att råda då (Kotler: 1997, s. 235-236).

3.3.4 Att avgöra konkurrenternas styrkor och svagheter

En avgörande faktor när man talar om konkurrens i största allmänhet, är företagens olika styrkor och svagheter. Det är dessa egenskaper som karakteriserar företag på marknaden, och kan ge dem antingen ett försprång eller sätta dem i ett ogynnsamt läge. Analys av dessa egenskaper kan dock vara utmanande, eftersom information om konkurrerande företag kan vara knapp. Kotler menar, att till en början borde företaget försöka samla information om konkurrerande företags nyckeltal, bl.a. omsättning, marknadsandel, marginaler, kassaflöde och nya investeringar (Kotler: 1997, s. 236-237). Dessa tal är inte alltid publicerade för allmänheten.

Kotler lyfter fram tre variabler, som borde besvaras när ett företag analyserar sina konkurrenter:

- *”Share of market: The competitor’s share of the target market.*
- *Share of mind: The percentage of customers who named the competitor in responding to the statement, ‘Name the first company that comes to mind in this industry.’*
- *Share of heart: The percentage of customers who named the competitor in responding to the statement, ‘Name the company from whom you would prefer to buy the product.’”* (Kotler: 1997, s. 237)

Kotler menar att dessa nyckelfaktorer hänger nära samman på ett intressant sätt. Han skriver: *"Companies that make steady gains in mind and heart share will inevitably make gains in market share and profitability"* (Kotler: 1997, s. 237). Detta betyder alltså att ett företags framgång på marknaden går hand i hand med dess ställning och popularitet på den jämfört med andra.

Här lyfter Kotler fram en vanlig metod bland företag, med vilken man försöker förbättra sin ställning på marknaden genom att granska konkurrenterna. Metoden kallas riktmärkning (*benchmarking*), och baserar sig på att ta reda på varför en konkurrents produkt eller tjänst är bättre än ens egen vara. Tanken är att sedan mer eller mindre kopiera konkurrentens produkt, för att sedan höja populariteten av den egna produkten.

3.3.5 Att identifiera konkurrenters reaktionsmönster

Den sista delen av Porters modell för konkurrensanalys består identifiering av hur konkurrerande företag reagerar på ett tävlande företags rörelser på marknaden. För att kunna få reda på ett konkurrerade företags reaktionsmönster, måste man enligt Kotler ha en djup förståelse av dess värden och tänkesätt (Kotler: 1997, s. 238-239). Han kategoriserar företagen i fyra grupper, som beskriver olika företags reaktionssätt. De flesta företag hamnar i en av dessa fyra grupper.

1. *"The laid-back competitor"*

Denna kategori består av konkurrenter, som är långsamma på att reagera på andra företags rörelser på marknaden. Detta kan bero på flera olika faktorer, exempelvis på grund av att de tror att deras kunder är lojala, företaget mjölkar marknaden, eller helt enkelt har en brist på pengar för att vidta nödvändiga åtgärder. Kotler lyfter fram ett bra och illustrerande exempel. Ölbryggaren Miller introducerade sin lättöl *Lite* på 1970-talet, och snart hade denna ölsort vunnit en 60 % - andel av marknaden. Först då började konkurrenten Anheuser-Busch med produktion av en egen lättölssort, som svar på Millers succéöl.

2. *"The selective competitor"*

Den selektiva konkurrenten reagerar på endast vissa former av marknadsoffesiver. Kotler lyfter fram t.ex. Shell som ett sådant företag. De reagerar endast på konkurrenternas prissänkningar, men inte på deras reklam- och marknadsföringskampanjer.

3. *"The tiger competitor"*

En "tigerkonkurrent" är en aggressiv rival på marknaden. Ett sådant företag ämnar reagera på alla sina konkurrenters rörelser på marknaden med en gång.

4. *"The stochastic competitor"*

Den stokastiska konkurrenten lämnar enligt Kotler inga spår eller mönster när det gäller deras reaktionssätt på rivalers rörelser. Själva ordet stokastisk syftar på en slumpmässig variabel, och är därmed en passande beskrivning för den här sortens konkurrent. Kotler menar, att denna form är vanlig bland mindre företag, som kanske inte har en noggrant utarbetad konkurrensstrategi eller som tidvis har olika ekonomiska förutsättningar för krigföring på marknaden.

3.3.6 Att skapa ett fungerande system

Vi har nu gått igenom, hur Kotler behandlar Porters steg till en framgångsrik konkurrensanalys. Kotlers nästa punkt behandlar hur man kan skapa ett fungerande system för denna process (Kotler: 1997, s. 240-241). Han använder fyra punkter för att beskriva processen:

1. Det första steget handlar om starta processen. Man väljer ut personer som ska ha hand om processen och välja vilken information och vilka företag man ska granska.
2. Andra steget handlar om att samla in data. Detta är en fortgående process och borde innefatta hela personalen. Man kan även anställa företag för att bistå i processen. Kotler betonar dock vikten av att man håller sig till lagen, och inte tar till oärliga och oetiska metoder för att samla in så mycket information som möjligt.
3. Till näst följer granskning, analys och tolkning av informationen.
4. Till slut kan man använda informationen, så att man kan fatta informerade beslut om vilka åtgärder som kommer att vidtas på marknaden, som svar på konkurrentens planer.

4 Metoder och tillvägagångssätt

Som huvudsaklig metod för denna undersökning, kommer att fungera en affärsplan för ett nytt företag. Jag kommer också att använda en relevant del av Kotlers teori kring

konkurrensanalys, för att få en uppfattning om hurdan konkurrens råder på denna marknad. Dessutom kommer jag att använda en Excel-tabell för jämförelse av bilar från olika segment. Konkurrensanalysen samt jämförelsen av de olika fordonssegmenten kommer att infogas i affärsplanen för att skapa en helhet. Planen är att jag med hjälp av dessa metoder kan komma fram till slutsatser kring verksamhetens lönsamhet, och huruvida det överhuvudtaget är möjligt att ta sig in på denna bransch.

4.1 Konkurrensanalys

Konkurrensanalys har en nyckelroll i denna undersökning. Den kommer att hjälpa mig avgöra, om det överhuvudtaget är möjligt att komma in på denna marknad, som vi redan konstaterat är så att säga ”trång”. Denna analys är alltså en del av själva affärsplanen.

Denna del kommer att besvara på frågorna som ställdes i punkt 3.2. Vilka är konkurrenterna? Vilka är deras strategier? Vilka är deras målsättningar? Vilka styrkor kontra svagheter har de? Och hur reagerar de på rivalernas rörelser på marknaden?

Det kan dock vara svårt att samla information kring alla dessa frågeställningar, så en del slutsatser måste jag dra själv. Jag har exempelvis inget sätt att få reda på hur de reagerar på konkurrenters rörelser på marknaden utan tidigare erfarenhet från branschen. Men säkerligen kommer jag att kunna kartlägga konkurrensen och samla en hel del nyttig information för grundandet av företaget.

4.2 Jämförelse av segmenten

En viktig del av affärsplanen kommer att vara min jämförelse av de olika av EU-kommissionen definierade fordonssegmenten som beskrevs i punkt 2.2. Jag kommer att använda mig av en självgjord Excel-tabell, som åskådliggör de olika segmenten ordnade i storleksordning.

Dessa kommer i sin tur vara lätta att jämföra i inköspriser, skatter och lönsamhet. Jag kommer med denna metod att få en bra bild över lönsamheten i att importera bilar från Tyskland.

Det är viktigt att bilarna som tas med i jämförelsen och som får representera de olika segmenten, är så jämförbara som möjligt och därmed måste en noggrann avgränsning

göras för att jämförelsen ska bli så verklighetstrogen som möjligt. Valet av bilarna är beskriven i punkt 2.2.

I tabellen kommer att finnas kolumner för pris i Tyskland, pris i Finland och importskatt, samt en rad för kilometerantal. Dessa siffror är alla riktgivande, och baserar sig helt och hållet på mina egna kalkyleringar.

De priser som visas i kolumnen för pris i Finland respektive Tyskland är uträknade som medeltal på bilar av samma märke med likande utrustningsnivå, liknande kilometerantal och samma utrustningsnivå. Data för medelpriserna är samlat från den finska netwheels-databasen och den tyska DAT Group-databasen.

För att uppskatta importskatten, har jag använt mig av den finska tullens MAHTI-program, som först räknar ut det uppskattade medelpriset i Finland, och sedan räknar ut skatteprocenten enligt CO₂-utsläppen. Summan som programmet genererar är bara en uppskattning, och kan skilja sig från verkligheten, i och med att den t.ex. inte tar med i beräkningen bilens utrustningsnivå, vilket kan påverka priset på bilen och därmed även importskatten. Men för denna undersökning är denna uppskattning den bästa som finns till handa.

4.3 Affärsplanens struktur

Enligt Dahle, Holm och Dagestad, ska en affärsplan fungera ”som en bro från affärsidén och affärsmodellen på ena sidan, via mål och aktiviteter, till budgeten på den andra sidan” (2012: 87). Denna bro kommer jag att försöka skapa med hjälp av min affärsplan, och leda mitt kommande företag ett steg närmare mot en verklig och framgångsrik framtid.

Affärsplanen kommer att utföras enligt den mall som ges på www.foretagande.se:s hemsida. Under rubriken ”*En bra plan bör innehålla:*” upprädas de viktigaste elementen av en affärsplan. Dessa ligger till grund för den affärsplan som jag kommer att göra upp för mitt företag. Orsaken till att jag valt denna mall är att den enligt min mening är lätt att tillämpa på min affärsverksamhet, samt att den tangerar de ramar för en bra affärsplan som William A. Sahlman rekommenderar att använda i sin bok ”*How to Write a Great Business Plan*”. Han menar att grunden för en bra affärsplan bygger på fyra pelare, människorna som har hand om företaget (i detta fall jag), möjligheterna som finns på marknaden, externa faktorer som företagaren inte kan påverka, samt analys av risker (2008: 7).

- Affärsidén

Här kommer jag att definiera vad jag säljer och till vem. Det är viktigt att ha denna del på det klara, eftersom då vet man vad man eftersträvar. Detta är trots allt grunden för hela företaget. Enligt Dahle, Holm och Dagestad, är det viktigt att affärsidén är kort och koncis (2012: 43)

- Om mig själv

En viktig del av affärsplanen är att begrunda vilka färdigheter man själv har för att genomföra affärsplanen. Denna del kommer jag dock att kombinera till den första punkten, där jag beskriver affärsidén.

- Produkten eller tjänsten

Följande punkt i affärsplanen behandlar det som företaget producerar, nämligen importtjänster av fordon till landet. Jag kommer att kombinera denna punkt med lönsamheten hos de olika segmenten av bilar, vilken förklarades noggrannare i punkt 4.2. Detta för att fastställa vilka bilars import jag önskar koncentrera mig på.

- Marknaden

Här kommer jag att göra en överblick av marknaden så som den ser ut idag. Jag kommer inte att utföra denna del så utförligt, eftersom det lite går förbi det som jag fokuserar på i denna undersökning. Men en bra affärsplan måste ändå innehålla en granskning av marknaden, eftersom den utgör hela efterfrågan av tjänsten.

- Konkurrensanalys

Som det förklarades i punkt 4.1 kommer konkurrensanalysen ha en viktig del i denna undersökning. Jag ämnar fastställa hurdan konkurrenssituation som råder för tillfället och hurdan möjlighet ett nytt företag har att ta sig in på denna marknad. Denna kommer del kommer att vara skild från affärsplanen.

- Marknadsföring och försäljning

Denna del kommer inte att få en lika stor fokus i affärsplanen som de övriga delarna. Detta på grund av att det inte direkt är relevant för undersökningens

huvudsakliga tema, och mera fokuserar på distributionen av den erbjudna tjänsten. Men naturligtvis har även denna punkt en del i affärsplanen.

- Företagsform

Valet av företagsform är en mycket viktig del av affärsplanen, samt för företagets upplägg och fortsatta verksamhet.

- Ekonomi och budget

Detta är kanske den viktigaste delen i hela planen. För att kunna få finansiering måste man ha välformulerade kalkyler, som redogör för företagets ekonomiska sidor. Mycket kommer naturligtvis att bestå av uppskattning och hypotetiska funderingar, men med hjälp av dessa kalkyler, kan man få en uppfattning om företagets lönsamhet.

- Finansiering

Finansieringsbehovet är något som måste uppskattas innan man sätter igång med en verksamhet. Kalkylerna som behandlas i den tidigare punkten, kommer att vara till stor hjälp när det gäller denna del av affärsplanen.

- Mål

Något som man kan göra i slutet av affärsplanen är att sätta upp mål för framtiden, både kort- och långsiktiga. Enligt Dahle, Holm och Dagestad är detta en av de mest konkreta delarna av planen. Målen som sätts upp ”ska vara konkreta, kvantifierade, realistiska, uppnåeliga och mätbara” (2012: 98). Denna del går hand i hand med budgeteringen.

Som tillägg till den mall som kommer från www.foretagande.se och som denna affärsplan i huvudsak kommer att grunda sig på, kommer jag även att tillägga en sektion om risker, samt infoga en SWOT-analys för att illustrera hur företagets potentiella styrkor, svagheter, möjligheter och hot förlägger sig mot varandra. SWOT-analysen kommer att komma sist i affärsplanen, dels för att den sammanfattar företagets egenskaper, men också för att dess nytta i en affärsplan är omstritt, vilket kommer att behandlas närmare i punkt 5.7.

Jag kommer också att gå igenom de risker som är involverade med denna affärsverksamhet. Då man startar ett företag måste man gå igenom riskerna, för att man kunna förebygga scenarion som skulle kunna omkullkasta hela verksamheten. Denna del kommer att behandlas i samband med SWOT – analysen.

5 Affärsplanen

Följande punkter kommer att behandla själva undersökningen som genomförs för att ta reda på det som syftet för undersökningen är, och som behandlades i punkt 2.1. Jag inleder med att göra en konkurrensanalys av bilimportsbranschen med hjälp av Kotlers teori kring ämnet. Till näst följer en granskning av de olika fordonssegmenten. Till slut sammanställs allt i en affärsplan enligt modellen hämtad från www.foretagande.se och som förklarades i punkt 4.3.

5.1 Konkurrensanalys

Det har konstaterats ett antal gånger i denna avhandling att det finns en hel del aktörer, både stora och små, på denna bransch. Vi ska i denna punkt ta en närmare titt på de största, och se huruvida de utgör ett hot för mitt eventuella företag.

Jag kommer att först försöka identifiera konkurrenterna, det vill säga avgöra vilka företag som närmast kan tänkas tävla om samma kunder och på vilken nivå. Näst kommer jag att försöka identifiera de största konkurrenternas strategier, och försöka ta reda på vilken strategigrupp mitt företag borde försöka etablera sig i. I samband med analysen av deras strategier, kommer jag att försöka analysera deras mål. Följande punkt kommer att behandla konkurrenternas egenskaper, styrkor och svagheter. Sista fasen i konkurrensanalysen kommer att behandla hurdana reaktionsmönster konkurrenterna kan tänkas ha.

5.1.1 Identifikation

Vilka är det eventuella importföretagets konkurrenter? Det är den grundläggande frågan som måste besvaras i en konkurrensanalys. Som vi såg i punkt 3.3.1, finns det enligt Kotler olika nivåer av konkurrens. Det betyder att konkurrenterna kan vara olika beroende på

vilken nivå vi talar om. Det finns även skillnader i olika konkurrenters relevans till denna undersökning beroende på deras nivå.

Om vi granskar bilimportbranschen från Kotlers synvinkel med flera olika nivåer, kan vi konstatera att den första nivån av konkurrens (*Brand competition*) består av företag som erbjuder exakt samma tjänst, det vill säga företag som vill importera bilar till Finland från utlandet för att återförsälja dem här, t.ex. Suomen Tuontipalvelu Oy.

Den andra nivån, (*Industry competition*) består av alla företag inom fordonsimport, även företag som i första hand återförsäljer inhemska bilar, men som även har inlett med importering av bilar från utlandet, i syftet att återförsälja dem här, som t.ex. Kamux eller LänsiAuto.

Den tredje nivån (*Form competition*) innefattar alla företag som säljer fordon i landet. Detta kan vara t.ex. stora auktoriserade återförsäljare som t.ex. Veho Group, Autokeskus och Laakkonen.

Den fjärde och sista nivån (*Generic competition*), består av alla företag som tävlar inom fordon och transport. Denna grupp kan innefatta flygplan, fartyg, hyrbilar och kollektivtrafik.

De företag som jag valt att granska i denna undersökning är Suomen Tuontipalvelu Oy, LF Cars Oy och Bayerncar Oy. Dessa företag ingår i den första nivån, alltså är de liknande företag som tävlar om samma kunder som mitt företag, och är därmed även de relevantaste till denna undersökning. Jag kan omöjligen undersöka alla företag, som konkurrerar om samma euron, som konsumenten har att spendera. Jag valde dessa, eftersom de är bland de bäst etablerade och mest kända företagen i Finland på denna bransch.

5.1.2 Konkurrenternas strategier och mål

Detta är en av de svåraste delarna att utföra i en konkurrensanalys. Mycket av informationen som denna del av analysen baserar sig på är svår eller till och med omöjlig att komma åt. Därför måste man försöka granska deras agerande på marknaden för att uppskatta vilken strategigrupp de tillhör.

Om man ser på LF Cars hemsida, ser man att de satsar på att väcka förtroende hos konsumenten. Vi ser att de har fått en AAA-kreditklassifikation av Soliditet (LF Cars hemsida, 2016). Asiakastieto Oy har även gett företaget ett certifikat, som bekräftar att

företaget är ett pålitligt sådant. Det, att detta är det första kunden ser på deras hemsida, skapar en övertygande bild av företaget.

De marknadsför även deras olika samarbetspartners (Fennia, Santander, Nordea Finans) på sin hemsida. Detta gör hemsidan än mera övertygande, och kombinerat med en kundservice pop-up som kommer fram då man kommer till hemsidan, ger en bild av att företaget verkligen satsar på reliabilitet och kundservice.

LF-cars anlitar den så kallade ”nycklarna i handen”-metoden, det vill säga kunden beställer en bil, som sedan hämtas från Tyskland och levereras till kunden enligt hans önskemål och anvisningar. Detta minskar företagets risktagande, i och med att de inte har ett stort lager som står i Finland. Detta skulle orsaka försäkrings-, skatte- och värdeminskningkostnader. Istället har de ett bildgalleri på bilar som står i Tyskland, och som är redo för avhämtning från bilhandlaren där.

Suomen Tuontipalvelut Oy agerar med samma ”nycklarna i handen”-princip som LF-cars. De har anpassat den tyska sökmotorn för bilhandel www.mobile.de, så att man kan söka fram bilen man önskar importera, och sedan kalkylerar den mer eller mindre automatiskt ut en uppskattning om dess importkostnader till Finland. På samma sätt som LF-cars, undviker de med denna metod att ha ett lager fyllt med bilar, som kostar en hel del pengar och dessutom utgör en finansiell risk för företaget.

Suomen Tuontipalvelut Oy:s hemsida är mera stilren och har färre bilder på häftiga sportbilar, vilket tyder på en mera seriös linje som företaget tagit (Suomen Tuontipalvelut Oy:s hemsida, 2016). På hemsidan har de också valt att lägga fram Kauppalehtis ”Menestyjäyritys” –logotyp. Detta väcker också förtroende hos konsumenten. Företaget har också valt att göra hemsidan till en slags ”internetbas”, som förser konsumenter med allmän information om bilimport och importbeskattning i största allmänhet. Detta lockar kunder till deras hemsida, även om de inte direkt har planerat att använda deras tjänster.

Företaget Bayerncar Oy skiljer sig en del från de två andra företagen i att de inte verkar med samma ”nycklarna i handen”-princip, utan importerar bilarna huvudsakligen först till Finland och säljer dem sedan till kunderna här. Detta betyder dock en viss risk, men om man tittar på hur organisationen är uppbyggd, fungerar den lite mera som en vanlig bilaffär. De har t.ex. bilförsäljare, vilket inte är fallet i de övriga företagen. Dessutom har de servicepersonal, vilket betyder att de själva kan underhålla bilarna som de importerar. Detta möjliggör att man på ett kostnadseffektivt sätt kan hantera lagret av bilar.

Bayerncar har sedan 2015 satsat stenhårt på marknadsföring via sociala nätverk. De har lyckats skapa ett starkt bränd med hjälp av kampanjer på t.ex. Facebook. De satsar på att få folkmassorna att klicka sig in på deras Facebook- och hemsida, och på detta sätt öka deras igenkännlighet.

Något som alla dessa företag har gemensamt, är att de satsar på att skapa en förtrolig bild av sig själva på internet. Det krävs en hel del tillit från kunden för att han eller hon ska kunna lita på att företaget förser honom eller henne med en pålitlig bil som kommer att hålla i flera år. Detta är helt klart en del av deras strategi och målsättningar för framtiden.

Vad gäller strategigrupperna som Kotler talar om i samband med denna del av konkurrensanalysen, är det svårt att fastställa grupper till vilken respektive företag skulle tillhöra. Alla har de likadana målsättningar och strategier för att vinna förtrolighet hos konsumenterna. Den största skillnaden är just hur företagen är uppbyggda. Bayerncar skiljer sig från de två andra i att de har bilar i lager, vilket minskar risken för konsumenten i och med att han eller hon kan inspektera bilen på plats och provköra den, medan de två andra företagen använder ”nycklarna i handen”-metoden, vilket minskar risken för företaget, och även minskar företagets kostnader.

5.1.3 Konkurrenternas styrkor och svagheter

Konkurrenternas analyserbara styrkor och svagheter beror närmast på det som behandlades i punkt 6.1.2, alltså huruvida importmodellen är uppbyggd med ”nycklarna i handen”-principen eller om de har bilarna i lager och de nyckeltal som finns tillhanda på internet.

Ur kundens synpunkt är det bättre att kunna inspektera bilen på plats, för att minska det egna risktagandet, vilket är fallet hos Bayerncar Oy. Å andra sidan kan det även ses som en svaghet, i och med att utbudet bara består av bilarna som finns i lagret. Med ”nycklarna i handen”-principen är utbudet hela den tyska bilmarknaden, och därmed har kunden mera att välja på.

Bayerncar har även ett bredare urval av tjänster, i och med att de även erbjuder service av bilar. Detta betyder att de på ett kostnadseffektivt sätt kan laga de importerade bilarna när det uppstår oväntade problem (Bayerncar Oy:s hemsida, 2016). De kan även erbjuda servicepaket, då kunden köper en bil, vilket kan vara en avgörande faktor vid kundens köpbeslut. Deras aggressiva marknadsföring kan även ses som en stor styrka, då de får stor synlighet på social media och flera potentiella kunder lockas till deras hemsida. Med denna

starka marknadsföring och strävan efter synlighet, får de en större ”*Share of heart*” som beskrevs i punkt 4.3.4, vilket i sin tur leder till att de vinner köpkraft på marknaden.

Bayerncars omsättning har stigit konstant sedan 2011 då den var 377 000 €. Under 2014 var omsättningen nästan 6,5 miljoner €. Vad detta exakt beror på kan jag inte med säkerhet slå fast, men jag antar att deras starka marknadsföring är en starkt bidragande orsak till denna utveckling. Deras soliditet har dock sjunkit sedan 2011, antagligen på grund av investeringar och utökning av billagret. År 2011 var självförsörjningsgraden 34,5 % men 2014 var den bara 18,5 %. Detta lämnar stora frågetecken för framtiden, eftersom man inte exakt kan förutspå marknads rörelser för de kommande åren, och huruvida marknaden har råd i dessa svåra ekonomiska tider att importera fina bilar från utlandet (Taloussanomat, 2016)

Då man granskar Suomen Tuontipalvelu Oy:s nyckeltal för de senaste åren, lägger man märke till en mera stabil utveckling. Omsättningen har under de senaste åren legat på mellan 500 000 € - 600 000 €, och självförsörjningsgraden på en mera resonlig 33,8 %. Vinsten har dock inte varit så imponerande i förhållande till Bayerncar Oy:s vinst.

De stabilaste nyckeltalen av de tre har dock LF Cars Oy. Omsättningen har legat mellan 2 och 3 miljoner € under de senaste åren, och självförsörjningsgraden på långt över 60 %. En stark soliditet kan vara guld värd om efterfrågan på tyska importbilar skulle sjunka. Då kommer företag på samma bransch med en sämre soliditet förmodligen att hamna upphöra med sin verksamhet, medan starka, solida företag som LF Cars Oy att kunna upprätthålla verksamheten, för att sedan dominera en större del av marknaden när marknaden stabiliserar sig.

5.1.4 Konkurrenternas reaktionsmönster

Med denna smala erfarenhet av branschen jag har, och på grund av att jag inte har någon djup inblick i dessa företags verksamhetsprinciper, är det svårt att exakt peka ut hurdana reaktionsmönster respektive konkurrent skulle kunna tänkas ha. Jag kommer dock att försöka placera vardera företaget i någon av de kategorier som Kotler definierat, och som beskrivs närmare i punkt 4.3.5.

Jag kan anta att eftersom jag aldrig hört om varken Suomen Tuontipalvelu Oy eller LF Cars Oy innan påbörjandet av denna undersökning att båda dessa konkurrenter tillhör någon av de två första kategorierna (*”The laid-back competitor / The selective*

competitor”). De har praktiskt taget ingen synlighet någon annanstans än på deras egna hemsidor, vilka visserligen är snygga och informativa, men som inte har något större marknadsföringsvärde i sig.

Man kanske skulle kunna hävda att dessa företag är mera stokastiska än långsamma eller försummande när det gäller reagerande på marknaden. De är trots allt relativt små företag, och de har möjligen ingen utarbetad plan för hur de ska handla i olika situationer gällande konkurrens.

Bayerncar Oy hamnar dock enligt min mening i en kategori som beskriver mera aggressiva konkurrenter (*”The tiger competitor”*). De använder stora resurser på att skaffa sig så många gillare och följare på Facebook, till exempel genom utlottning av priser bland dem som gillar deras Facebook-sida. Även jag personligen har hittat till deras hemsida på detta sätt. Nyckeltalen som det refererades till i föregående stöder denna teori, i och med att resultaten ständigt har växt under de senaste åren, samt att soliditeten samtidigt har sjunkit, vilket tyder på en del investeringar, förmodligen även på detta område.

5.2 Affärsidén

Idén för mitt företag baserar sig på import av fordon från Tyskland till kunder i Finland med hjälp av ”nycklarna i handen”-principen. Eftersom bilar i Centraleuropa är betydligt billigare och ofta har en högre utrustningsnivå än bilarna på hemmamarknaden. Tyskland är ett bra land att importera bilar från, eftersom de har en av de största bilindustrierna i världen och har ett enormt utbud av fordon. Bara på www.mobile.de finns för tillfället nästan 1,5 miljoner bilar till salu (19.2.2016).

Eftersom det ingår en hel del byråkrati och pappersarbete vid import av en bil till Finland, är det populärt att anlita just en medlare som vet hur man tar hand om allt det praktiska när man vill hämta bilen. Dessutom har en medlare expertis om den tyska bilmarknaden som kunden nödvändigtvis inte har. Han har större chans att hitta en bil som fungerar och som är pålitlig. Dessutom har en medlare större chans att pruta ner priset än kunden.

5.3 Om mig själv

För mig har bilar alltid varit en passion och en hobby. Jag har erfarenhet av bilmarknaden sedan 5 år tillbaka och arbetar för tillfället i en bilhandel.

Jag har alltid varit företagsam, och arbetet som bilförsäljare påminner en hel del om entreprenörskap, i och med att arbetet är starkt baserat på provision och ens egen arbetsinsats och mängd påverkar resultatet och lönen direkt. Därför lämpar jag mig även som företagare.

5.4 Marknad och marknadsföring

I en affärsplan ingår alltid en överblick av marknaden och den efterfrågan som den genererar. Efterfrågan är något som i detta fall är svårt att mäta, i och med att det inte finns exakt data om hurdan efterfrågan importbilar har i jämförelse med t.ex. efterfrågan på nya bilar. Den data som Trafikverket ger ut baserar sig på nyregistrering av bilar, vilket betyder mängden av nya köpta bilar för varje år.

Det som vi får veta av den data som Trafikverket årligen ger ut, är populariteten märken emellan. Vi kan exempelvis se att under året 2015 var Skoda Octavia den populäraste bilmodellen bland alla nyregistrerade bilar i Finland.

Frågan är dock hur relevant denna information är för mitt bilimportföretag. Eftersom tanken är att jag ska använda den s.k. ”nycklarna i handen”-principen, har det faktiskt ingen relevans vilka märken och modeller som är och har varit populära på nybilsmarknaden i landet. Importaffärerna görs på beställning, och kunderna beställer helt enkelt vad de vill ha.

Vi kan konstatera att den relevanta marknaden i detta fall består av alla de personer som ämnar köpa eller byta bil inom Egentliga Finland. Att ha sin bil importerad från Tyskland, kan vara ett bra alternativ för en person som söker bilar i området, som alternativ till de mera traditionella metoderna för bilköp. Rent geografiskt kan vi tänka Egentliga Finland som en realistisk marknad med tanke på mitt nya, relativt lilla företag.

För att kunna utöka verksamheten måste man även fundera på marknadsföring av något slag. I detta fall har jag främst tänkt använda marknadsföring via internet och radio. På internet kommer jag att försöka använda en liknande strategi som Bayerncar, och nå ut till människor genom social media. Detta för att det är en väldigt billig och enkel lösning, samtidigt som man når ut till en stor skara människor. Radioreklam är även ett väldigt kostnadseffektivt sätt att nå ut till många människor, som även används flitigt av andra bilförsäljare.

5.5 Företagsform

En viktig del vid grundandet av ett företag, är valet av företagsform. Om man lyckas välja rätt företagsform kommer det att underlätta företagets byråkrati och utveckling av företaget, när omsättningen och storleken på verksamheten växer.

I detta fall har jag tänkt grunda ett aktiebolag. Den kanske största orsaken till att ett aktiebolag är den rätta företagsformen är förtroende. Om man ämnar utvidga sitt företag och få in mera kunder, är aktiebolaget den, som väcker mest förtroende hos kunderna. Det är trots allt den mest allmänna företagsformen bland alla stora företag.

En annan stor faktor är den, att om företagsverksamheten inte lyckas som planerat och den går i konkurs, skyddar aktiebolaget den enskilda företagarens risk. Konkursens ansvar hamnar alltså på aktiebolaget, och företagaren själv bär endast ansvar för de skulder som man personligen har gått i borgen för. Detta är skönt att veta när man inleder ett nytt företag (<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio.html>).

5.6 Budget och finansiering

För att kunna inleda en affärsverksamhet måste man försöka förutspå verksamhetens lönsamhet med hjälp av budgetkalkyler, där man uppskattar resultat, likviditet och behov av kapital. Dessa kalkyler är bifogade i denna undersökning som bilagor.

Resultatbudgeten beskriver det beräknade resultatet, både totalt och uppdelat i bl.a. olika typers intäkter, förbrukade resurser och olika produktgrupper, mm. Det är viktigt att komma ihåg att momsens dock inte beaktas i en resultatbudget.

Poster som beaktas i resultatbudgeten är:

- Försäljning
- Sålda varornas kostnad
- Omkostnader
- Eventuella personalkostnader
- Avskrivningar
- Finansiella intäkter/kostnader

Den resultatbudget som jag har utformat för mitt företag är för ett verksamhetsår. Själva mallen för resultatbudgeten är hämtad från startaget.se:s hemsida 2016. Jag har grundat resultatbudgeten på en årlig intäkt på 120 000 €, fördelat i 3 perioder på 4 månader. Den första perioden sträcker sig från januari till februari med en omsättning på 20 000 €, den andra från maj till augusti med en omsättning på 40000 € och den tredje från september till december men en omsättning på 60000 €. Denna uppskattning är bara riktgivande och baserar sig helt enkelt på uppskattning, och antagandet att verksamheten växer jämt från början av företagsgrundandet.

Posten ”transport av bilar” består av uppskattning av kostnader för resor och transport till Tyskland. Denna siffra är budgeterad till hälften av intäkterna. Det kan verka som att den äter en oproportionellt stor del av bidraget, men man måste anta att resorna kommer att kosta en hel del. Om detta stämmer överens med verkligheten är omöjligt att säga. Målet är ju att effektivisera affärsresorna till Tyskland genom att importera så många bilar som möjligt på en gång, för att minimera antalet resor som behöver göras och därtill tillhörande kostnader.

Alla övriga kostnader är uppskattade utan att räkna ut en direkt proportion till intäkterna. De flesta av de övriga kostnaderna är mer eller mindre fasta, alltså oberoende av verksamhetens storlek.

Likviditetsbudgeten sammanfattar det beräknade kapitalbehovet och valet av finansiering. Man måste alltså uppskatta framtida in- och utbetalningar, det vill säga företagets kassaflöde. Likviditetsbudgeten berättar alltså på vilket sätt företaget med hjälp av sin finansiering ska klara av alla löpande utbetalningar. Likviditet är alltså något livsviktigt för företaget.

Likviditetsbudgeten som jag har skapat för det första verksamhetsåret baserar sig på att inbetalningarna stadigt kommer att växa i samma takt som verksamheten expanderar under året. Det enda lån som jag tar kommer att vara 50 000 € som Finnvera garanterar till nya företag (Finnveras hemsida, 2016). Detta kommer att utgöra en stark buffert som garanterar likviditeten även under svåra perioder. Alla poster har antagits följa likadan struktur som framgår i resultatbudgeten. De enda posterna som är direkt kopplade till intäkterna är igen kostnaderna för resorna, samt momsberäkningarna.

Summan som jag ämnar ansöka borgen för från Finnvera utgör alltså 50 000€, och denna summa kommer att lånas från den bank som ger den gynnsammaste marginalen. Det är

tänkt att om möjligt inte amortera lånet under det första året av affärsverksamheten, detta för att stärka företagets likviditet i begynnelsen av verksamheten. Jag har budgeterat 625 € i räntekostnader för varje månad.

Orsaken till att jag inte väljer att ansöka om 80 000 €, vilket är den maximala summa som Finnvera garanterar ett nytt företag, är helt enkelt den att 50 000 € redan utgör en tillräckligt stor buffert för att säkerställa den lilla affärsverksamhetens likviditet. Om situationen ändras, och det uppkommer ett större behov av likvida medel, kan man använda den resterande 30 000 € som Finnvera går i borgen för, till att balansera den ekonomiska situationen och undvika insolvens.

En viktig del i budgeteringen är uppföljningen. Man kan se budgeten som en plan, som man ständigt korrigerar om man märker att den avviker från realiteterna. Uppföljningen bör inriktas mot viktiga poster och avvikelserna för dessa poster. Uppföljningen bygger för framtida budgetering och hjälper att analysera avvikelserna för åtgärderna. Detta är en fas som inleds direkt efter verksamhetens grundande. Budgeterna fungerar alltså som verktyg för att komma igång med verksamheten, men det är uppföljningen som uppehåller verksamheten.

5.7 Mål

Flera ekonomiska målsättningar kommer tydligt fram i budgeteringen. Omsättningen förväntas vara 120 000 € under det första året. Resultatet förväntas vara drygt 47 000 €.

För ett nytt företag är det viktigt att vinna kunder och marknadsandelar. Vikten av detta har även diskuterats tidigare i detta arbete. Jag hoppas få ett hundratal nya kunder under det första året. Detta skulle utgöra knappt 10 nya kunder per månad.

Det viktigaste målet är dock att få en fungerande och jämnt löpande affärsverksamhet, med tydliga rutiner och struktur. Om det dagliga arbetet löper smidigt, kommer även den ekonomiska biten att falla på plats.

5.8 SWOT- och riskanalys

En SWOT analys är en klassisk och enkel metod, som används för att jämföra ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Därmed har det även sin plats i min affärsplan. SWOT – analysers pålitlighet och nytta är dock omstritt, vilket Dahle, Holm och Dagestad lyfter fram i sitt verk. De menar, att eftersom SWOT – analysen som del av företags planeringsarbete fick sin början redan på 60-talet, är den något föråldrad för att kunna användas i dagens mångfacetterade affärsvärld.

”Vi menar inte att SWOT är ett helt oanvändbart verktyg, men det utgör bara en del av en nulägesanalys av företaget och marknaden. En sådan analys är bara av värde som utgångspunkt när man ska utveckla affärsidén -- och affärsmodellen.

Nulägesanalysen är i sig själv ingen plan - bara en utgångspunkt.” (2012: 93)

Kanske den viktigaste delen av SWOT – analysen är listan av hot eller risker. Om man är väl förberedd på möjliga scenarion som skulle kunna skada verksamheten, är det mera troligt att man kan undvika dessa, eller åtminstone hantera dem.

Styrkor

- Stor efterfrågan på bilar, folk köper konstant bilar
- Låg entry-barriär
- Kan snabbt reagera på förändrad marknadssituation
- Stort utbud, miljontals av bilar till salu i Tyskland
- Lågt investeringsbehov och litet behov av främmande kapital

Svagheter

- Hård konkurrens, flera aktörer på samma bransch och som erbjuder liknande tjänster
- Långa arbetsresor, måste till en början hämta bilarna själv
- Höga transportkostnader
- Liten marknadsföringsbudget, åtminstone i början

Möjligheter

- Marknadsföring på social media
- Vinna marknadsandel av konkurrenter
- Möjligt att ekonomin och köpkraften återhämtar sig i Finland.

Hot

- Risk för att konkurrenterna vinner hela marknaden
- Hög risk för reklamerande kunder då bilarna som säljs är begagnade
- Ekonomin i Finland inte återhämtar sig och köpkraften minskar
- Brist på erfarenhet

I och med inledandet av en ny affärsverksamhet tillkommer alltid en del risker. Målet är att försöka förutse dessa, analysera dem och planera hur man kan hantera dessa. Hoten, vilka även är uppräddade i SWOT – analysen, är de risker som jag anser vara de mest aktuella under den inledande fasen av företagsverksamheten.

Som redan konstaterats ett antal gånger i denna text, är mängden konkurrenter som erbjuder liknande tjänster många. Den största svårigheten är att sticka ut bland alla dessa. Till en början är även marknadsföringsbudgeten obetydlig, vilket försvårar detta än mera. Den största risken är därmed att man helt enkelt inte får tillräckligt beställningar och omsättning för att verksamheten ska överleva, för att inte tala om att den skulle generera någon vinst och levebröd. Nyckeln här är att aktivt kontakta potentiella kunder, och att erbjuda utmärkt och individuell service. Dessutom kan man använda social media som marknadsföringskanal, eftersom den är ett av de billigaste och mest effektiva sätt att nå stora mängder människor på.

En annan risk är att jag personligen har väldigt liten erfarenhet av import av bilar från Tyskland. Detta kommer förmodligen åtminstone i början att leda till en del missnöje från kundernas sida. Detta kan bli dyrt, om man exempelvis importerar en bil, som sedan visar sig vara defekt på något sätt. Enligt konsumentskyddsmyndigheten har man ett halvårs förpliktelse att ersätta en del av reparationskostnaderna, beroende på vilken del som går sönder. Detta kostar både tid och pengar (Konsumentskyddsmyndighetens hemsida, 2016)

Eftersom företagets välfärd är starkt beroende på marknadens köpkraft, måste man ta i beaktande möjligheten att ekonomin i Finland inte återhämtar sig. Detta är dock en risk som hotar hela branschen. Denna möjlighet kan man inte motarbeta på något sätt, men om köpkraften minskar måste man tänka på alternativa sätt att betjäna kunderna på. Behovet av transportmedel försvinner aldrig, så då skulle ett alternativt sätt att betjäna kunderna på vara exempelvis att importera småbilar, som är billiga att köpa, importera och att äga. Lönsamheten i att importera småbilar, måste dock vara betydligt mindre, i och med att täckningsbidragen är mindre i förhållande till företagets fasta kostnader. En resa till Tyskland kostar lika mycket vare sig man importerar en 60 000 €:s bil eller en 15 000 €:s bil, men i intäkterna finns ändå en betydlig skillnad.

För att minska tröskeln för kundens köpbeslut, måste man kanske fundera på att överge ”nycklarna i handen” – principen och istället köpa in bilar i lager, för att sedan snabbt kunna överlämna dem till kunden. Då behöver kunden inte vänta på överlämnandet av bilen, och dessutom kan han eller hon se och provköra bilen innan köpet.

Det är omöjligt att förutse alla risker som innefattas i startandet av ett företag, men genom att med jämna mellanrum gå igenom hotbilderna för framtiden, kan man gardera sig mot dessa. Då är chansen tämligen stor att man kommer att lyckas med att grunda affärsverksamheten.

6 Resultat och tolkning

Hur är det med själva lönsamheten? Vilka slutsatser kan vi dra utav de siffror som nu har genererats? Naturligtvis kan man räkna med att vissa bilmärken och modeller genererar mera vinst än andra, och är därmed mera lönsamma än andra. Enligt Helsingin Sanomats artikel 19.9.2014, där man intervjuade några affärsmän på denna bransch, bl.a. Tommi Rantanen som är VD för Suomen Tuontipalvelu Oy, som även granskas i denna affärsplan, kan man konstatera att det inte lönar sig att importera en bil som är värd mindre än 30 000 € (Artikel i Helsingin Sanomat, 2016). Ur segmenteringstabellen, ser vi att det på nästan alla biltyper som man önskar importera finns en klar differens i priserna på bilarna i Tyskland och i Finland, även om importskatten är medräknad i kalkylen. Vi kan kort sagt alltså konstatera, att det finns pengar att tjäna på denna bransch. En del speciella bilmärken kan bli svåra att importera med vinst, t.ex. en Volkswagen Phaeton eller Mercedes S350, eftersom beskattningsraten blir så stor när bilens CO2 utsläpp också är stora.

Det lönar sig alltså att koncentrera sig på bilar med låga koldioxidutsläpp för att importskatten ska bli så liten som möjligt. Ju modernare teknologi de importerade bilarna använder, desto lägre kommer koldioxidutsläppen att vara och desto lägre kommer även importskatten att vara.

Vi kan även se ur budgetkalkylerna som jag skapat, att det åtminstone i affärsverksamhetens begynnelse är realistiskt att hålla de fasta kostnaderna i ett minimum. Ingen särskild arbetslokal, utan bara en domänadress för hemsidan. Naturligtvis tillkommer en del mindre kostnader som t.ex. telefon-, kontorsmaterial och andra bikostnader, men dessa är synnerligen små i förhållande till den uppskattade försäljningen. Några stora mängder likvida medel behövs ej, eftersom affärerna utförs med den s.k. ”nycklarna i handen” principen, vilket betyder att kunden själv kommer att förse företaget med pengarna, som behövs vid inhandlandet av importbilen, åtminstone i början.

De största utgifterna kommer, som redan konstaterats, vara kostnaderna som är anknutna till resor till Tyskland för att upphämta bilarna som kommer att importeras. I början

kommer jag förmodligen själv att köra bilarna en för en till Finland. Då verksamheten växer, kommer det förmodligen att bli mer praktiskt, effektivare och billigare att beställa långtradartransport för bilarna. Men detta kommer inte att vara aktuellt under det första året.

Intäkterna måste dock växa ständigt för att kunna hålla balansen med utgifterna, och detta har beaktats i budgeteringen. Om man i ett tidigt skede märker att intäkterna inte växer på önskat sätt, måste man möjligen söka om mera lån, samt satsa mera på marknadsföring.

Det som dock är bra med denna form av verksamhet och något som minskar riskerna med en tidig insolvens och till och med konkurs är att mängden fasta kostnader är relativt liten, samt att jag åtminstone till en början kommer att klara mig med företaget på egen hand utan att anlita utomstående anställda. Dessutom kommer jag att kunna med en relativt liten mängd främmande kapital uppehålla likviditeten och klara av de kostnader som uppkommer, vilket även tydligt framgår ur likviditetsbudgeten. På grund av detta kan man räkna med att även soliditeten realistiskt sett kommer att förbättras avsevärt på bara några år.

Då vi har granskat verksamhetens potential ur alla synvinklar, kan vi konstatera att det med en hög sannolikhet är möjligt att inleda en lönsam affärsverksamhet på bilimportbranschen. Trots en hög konkurrens på alla nivåer, kommer efterfrågan på bilar aldrig att försvinna. Potentiella kunder på marknaden ser ofta importbilen som en bra möjlighet att skaffa sig en bil med hög standard på skick utrustningsnivå till ett förmånligt pris, men har nödvändigtvis inte den expertis som trots allt behövs för att kunna sköta allt det praktiska med pappersarbete, tullar och skatter. Dessutom behövs kunskaper i det tyska språket, samt i den tyska affärskulturen, om man ämnar skaffa sig en bil därifrån.

Både den så kallade entry- och exitbarriären är låg på denna bransch. Med andra ord, eftersom verksamheten inte kräver enorma ekonomiska satsningar innan man ens suttit igång med verksamheten, finns även möjligheten att backa ut, om man märker att utbudet och efterfrågan inte möts, och att lönsamheten inte är så lukrativ som budgeterat. Detta ger mig som företagare sinnesfrid, och samtidigt ger möjligheten att så småningom låta verksamheten växa. Dessutom förblir räntekostnaderna för främmande kapital relativt små, då man snabbt kan amortera lånet, och öka företagets självförsörjningsgrad.

Denna affärsplan har hjälpt mig att strukturera det nya företaget, och har även gett fasta belägg för att faktiskt företaget kan lyckas.

7 Kritisk granskning och konklusion

Efter att ha gått igenom materialet till denna affärsplan återstår en kritisk granskning av dess reliabilitet och validitet. Tanken med att granska reliabiliteten hos en mätning är att se hur tillförlitlig den är. Validiteten i sin tur berättar om man faktiskt lyckats mäta det som man har haft för avsikt att mäta med undersökningen.

Denna undersökning har haft en väldigt praktisk och jordnära inriktning. Detta för att åskådliggöra på ett enkelt och tydligt sätt om ett företag som bedriver importverksamhet av begagnade bilar faktiskt kan vara lönsam. Men den har naturligtvis även haft en teoridel som fungerat som grund för flera av de slutsatser som jag kunnat dra, exempelvis kring konkurrensen på branschen. Med efterklokhet kan dock några påpekanden göras angående både arbetets reliabilitet och validitet.

Reliabiliteten hos mätningarna från både den tyska dat.de- och den finska netwheels.fi-databasen, för att kalkylera medelpriserna hos de olika bilmodellerna som valts för att illustrera lönsamheten i import av bilar från Tyskland, kunde ha varit bättre. Själva databaserna är tillförlitliga. Exempelvis netwheels.fi är en professionell databas som används av bilhandlare runtom i landet för att prissätta sina egna bilar och varulager. Den använder data som det finska trafikverket TRAFI har till förfogande. Den tyska DAT-databasens reliabilitet kan jag inte ta lika stark ställning till, men den använder sig av den tyska DAT Groups forskning och resultat för att beräkna medelpris och data för olika bilar. DAT Group är en form av databas för teknologivetenskap kring bilar. Men mera efterforskning kring båda databaserna skulle ha ökat reliabiliteten ytterligare.

Det samma gäller tullens MAHTI-program, som kan sägas vara tillförlitligt, eftersom det fungerar som ett officiellt verktyg för flera professionella aktörer inom samma bransch. Men mera efterforskning kring databasen kunde ha resulterat i ett mångsidigare forskningsresultat.

Vad gäller insamlandet av data, det vill säga de siffror som databaserna genererade, finns inget att påpeka. Däremot kanske, för att ha fått en utförligare jämförelse och ett gedignare forskningsresultat, skulle jag kanske ha kunnat ta några fler bilsegment i jämförelsen, och snarare skurit ner på mängden bilmodeller inom vardera segmentet. Med andra ord, skulle jag ha kunnat inkludera flera olika slags bilar, istället för att hålla mig till särskilda märken inom bara några få segment. Detta skulle kanske ha gett en mera mångsidigare jämförelse av bilarna. Å andra sidan, är alla bilmärken och modeller väldigt individuella, alltså är

jämförelsen enklare att utföra när urvalet är jämnt fördelat på bara några märken. Och dessutom visade redan tabellen med bara några segment tydligt att det faktiskt är lönsamt att importera bilar, i och med att bidragen är så stora, vilket gjorde det onödigt att inkludera flera segment och flera bilar i jämförelsen. Summa summarum, kunde urvalet ha varit större, men det var inte nödvändigt för att få ett svar på frågeställningen.

Arbetets validitet anser jag är tämligen hyfsad. Mitt mål var att försöka mäta lönsamheten i en affärsverksamhet som baserar sig på import av begagnade bilar från Tyskland. De metoder som jag använt för att utreda denna frågeställning har besvarat den frågan på ett ändamålsenligt sätt. Jag har fått reda på att det finns pengar att förtjäna och att det är möjligt att med relativt små insatser att grunda ett lönsamt företag på denna bransch. Detta var huvudsyftet med denna undersökning, och enligt min mening har jag fått ett tydligt svar på problematiken kring denna fråga.

Som avslutning kan jag konstatera att jag lärt mig en hel del om konkurrens, affärsplanering och budgetering under arbetsprocessen. Denna kunskap kommer att vara guld värd under de kommande åren som företagare.

Som fortsatt undersökningsämne skulle man kunna studera marknadsföringen för ett litet bolag på en konkurrensutsatt bransch mera utförligt. Detta ämne skulle vara till stor nytta för mitt nya företag samt för flera andra småföretagare som konkurrerar mot större, mera väletablerade företag med starka marknadspositioner. Detta vore ett passande ämne för en framtida tradenom, som ämnar skriva ett examensarbete.

Källförteckning

Dahke, Yngve; Holm, Henrik; Dagestad, Sjur (2012): *Lönsam tillväxt – affärsidé, affärsmodell och affärsplan*. Malmö: Liber AB

Eu- Kommissionens beslut: Case No. COMP/M.1406-Hyundai/Kia: Regulation (EEC) No. 4064/89, Merger Procedure: Article 6(1)(b). 17.3.1999.

Finlands Lag: Alkohollagen 4 kap. 14 §

Kotler, Philip (1997): *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.

Porter, Michael (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster Inc.

Sahlman, William Andrew (2008): *How to Write a Great Business Plan*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

<http://www.auto-saksasta.fi/fi/> [hämtat 12.2.2016]

<http://www.autotrader.com/car-news/buying-a-used-car-does-mileage-matter-225207>
[hämtat 18.1.2016]

<http://bayerncar.com> [hämtat 12.2.2016]

<https://www.dat.de/online-services/service-fuer-verbraucher/gebrauchtfahrzeugwerte.html>
[hämtat 8.4.2016].

<https://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Alkutakaus> [hämtat 17.4.2016]

<http://www.foretagande.se/skriva-en-affarsplan/> [hämtat 9.2.2016].

<http://www.hs.fi/autot/a1305875714883> [hämtat 20.2.2016].

<http://www.kkv.fi/globalassets/kkv-pa-svenska/publikationer/konsumentombudsmannens-riktlinjer/enligt-bransch/felansvar-och-garanti-vid-bilkop.pdf> [hämtat 15.4.2016].

<http://www.lfcars.fi/palvelut.php> [hämtat 12.2.2016]

<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio.html> [hämtat 23.2.2016].

<http://www.startaetinfo.se/mall-resultatbudget> [hämtat 23.2.2016].

<http://www.trafi.fi/tietopalvelut/tilastot/tieliikenne/ensirekisteroinnit>, 2015 [hämtat 17.1.2016].

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/bayerncar-oy/seinajoki/1840647-1/> [hämtat 16.2.2016].

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/lf-cars-oy/ylojarvi/2009297-7/> [hämtat 16.2.2016]

<http://yritys.taloussanomat.fi/y/suomen-tuontipalvelu-oy/oulainen/2428613-8/> [hämtat 16.2.2016].

Figurförteckning

Figur 1: Kotlers modell av ett marknadssystem

Figur 2: Illustration över de fem punkterna.

Figur 3: De olika strategigrupperna.

Bilagor

Bilaga 1: Segmenteringstabell

Bilaga 2: Resultatbudget

Bilaga 3: Likviditetsbudget

			Medelpris i Tyskland		Medelpris i Finland		Uppskattad importskatt	Differens	
			50 tkm	100 tkm	0-50 tkm	50-100 tkm		0-50 tkm	50-100 tkm
Segment C Halvkombi	Volkswagen	Golf	9 294,00 €	7 355,00 €	24 324 €	16 976 €	4 046 €	10 984 €	5 575,00 €
	Skoda	Rapid	9 133,00 €	7 075,00 €	18 602 €	15 347 €	3 299 €	6 170 €	4 973,00 €
	BMW	1-serien	15 921,00 €	13 020,00 €	33 178 €	24 294 €	7 107 €	10 150 €	4 167,00 €
Segment D Kombi	Mercedes	A	11 652,00 €	9 056,00 €	29 173 €	18 001 €	5 797 €	11 724 €	3 148,00 €
	Opel	Astra	9 300,00 €	7 205,00 €	17 905 €	12 171 €	3 821 €	4 784 €	1 145,00 €
	Volkswagen	Passat	12 107,00 €	10 399,00 €	37 661 €	24 596 €	7 040 €	18 514 €	7 157,00 €
Segment E Executive	Skoda	Octavia	9 391,00 €	7 566,00 €	30 156 €	19 678 €	5 607 €	15 158 €	6 505,00 €
	BMW	525	24 719,00 €	21 795,00 €	46 348 €	42 424 €	9 492 €	12 137 €	11 137,00 €
	Mercedes	E220	17 230,00 €	15 561,00 €	55 670 €	40 928 €	12 721 €	25 719 €	12 646,00 €
Kallor	Opel	Astra ST	10 831,00 €	8 879,00 €	21 018 €	14 850 €	4 246 €	5 941 €	1 725,00 €
	Volkswagen	Phaeton	25 250,00 €	22 808,00 €	69 945 €	42 883 €	25 687 €	19 008 €	- 5 612,00 €
	Skoda	Superb	13 759,00 €	11 301,00 €	39 376 €	23 995 €	8 247 €	17 370 €	4 447,00 €
Segment E Executive	BMW	740	36 122,00 €	31 809,00 €	91 714 €	69 112 €	34 983 €	20 609 €	2 320,00 €
	Mercedes	S350	44 738,00 €	38 621,00 €	107 973 €	56 472 €	35 027 €	28 208 €	- 17 176,00 €
	Opel	Insignia	15 639,00 €	12 682,00 €	32 389 €	20 479 €	6 514 €	10 236 €	1 283,00 €
<p>Kallor www.netwheels.fi https://www.dat.de/online-services/service-fuer-verbraucher/gebrauchtfahrzeugwerte.html www.tulli.fi/mahiti</p>									

Resultatbudget	Januari- April	Maj-Augusti	September- December
Intäkter			
Försäljning produkter			
Försäljning tjänster	20 000 €	40 000 €	60 000 €
Övrig försäljning			
Andra intäkter			
Summa intäkter	20 000 €	40 000 €	60 000 €

Kostnader			
Inköp av material och varor	2 000 €	1 000 €	500 €
Kostnader för lokaler	- €	- €	- €
Hyra för lokaler	2 000 €	2 000 €	2 000 €
Transport av fordon	10 000 €	20 000 €	30 000 €
Företagsförsäkringar	400 €	400 €	400 €
Reklamkostnader	- €	100 €	300 €
Löner för anställda	- €	- €	- €
Bokföringskostnader	200 €	200 €	200 €
Räntekostnader	2 500 €	2 500 €	2 500 €
Avskrivning	- €	- €	- €
Kostnader för Internet	40 €	40 €	40 €
Kontorsmaterial	100 €	100 €	100 €
Andra kostnader relaterade till försäljning	- €	- €	- €
Andra personalkostnader	- €	- €	- €
Sociala avgifter	100 €	100 €	100 €
Telefon	80 €	80 €	80 €
Förmåner	- €	- €	- €
Övriga kostnader	- €	- €	- €
Summa kostnader	17 420 €	26 520 €	36 220 €

Resultat före skatt	2 580 €	13 480 €	23 780 €
Bolagsskatt AB (20 %)	516 €	2 696 €	4 756 €
Egenavgifter och personliga skatter EF/HB	8 000 €	10 000 €	15 000 €
Resultat efter skatt	-5 936 €	784 €	4 024 €

Likviditetsbudget	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Juni	Juli	Augusti	September	Oktober	November	December

Ingående kassa	- €	47 617 €	46 598 €	45 532 €	45 442 €	45 658 €	41 418 €	37 022 €	40 138 €	40 795 €	40 280 €	39 999 €
Moms 24%												
Inbetalningar												
Kontant försäljning	3 000 €	5 000 €	5 000 €	7 000 €	8 000 €	1 000 €	1 000 €	12 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €	10 000 €
Banklån	50 000 €											
Utgående moms	720 €	1 200 €	1 200 €	1 680 €	1 920 €	240 €	240 €	2 880 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €	2 400 €
Övriga intäkter	- €											
Summa inbetalningar	53 720 €	6 200 €	6 200 €	8 680 €	9 920 €	1 240 €	1 240 €	14 880 €	12 400 €	12 400 €	12 400 €	12 400 €

Utbetalningar												
Inköp av material och varor	500 €	500 €	500 €	500 €	250 €	250 €	250 €	250 €	125 €	125 €	125 €	125 €
Hyra för lokaler	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Kostnader för bil och resor	1 500 €	2 500 €	2 500 €	3 500 €	4 000 €	500 €	500 €	6 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
Företagsförsäkringar	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Reklankostnader	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	100 €	100 €	100 €	100 €	- €
Bokföringskostnader	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Räntekostnader	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €	625 €
Kostnader för Internet	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €	10 €
Kontorsmaterial	100 €	- €	- €	- €	100 €	- €	- €	- €	100 €	100 €	- €	- €
Sociala avgifter	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Telefon	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €	20 €
Dividend	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	2 500 €	3 750 €	3 750 €	3 750 €	3 750 €
Ingående moms	673 €	889 €	889 €	1 129 €	1 213 €	349 €	349 €	1 693 €	1 447 €	1 423 €	1 423 €	1 399 €

Utgående-ingående moms	- €	- €	47 €	311 €	311 €	551 €	707 €	- 109 €	- 109 €	1 187 €	953 €	977 €
Summa utbetalningar	6 103 €	7 219 €	7 266 €	8 770 €	9 704 €	5 480 €	5 636 €	11 764 €	11 743 €	12 915 €	12 681 €	12 581 €

Återstår till nästa månad (ing kassa + utbet - inbet)	47 617 €	46 598 €	45 532 €	45 442 €	45 658 €	41 418 €	37 022 €	40 138 €	40 795 €	40 280 €	39 999 €	39 818 €
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------