



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



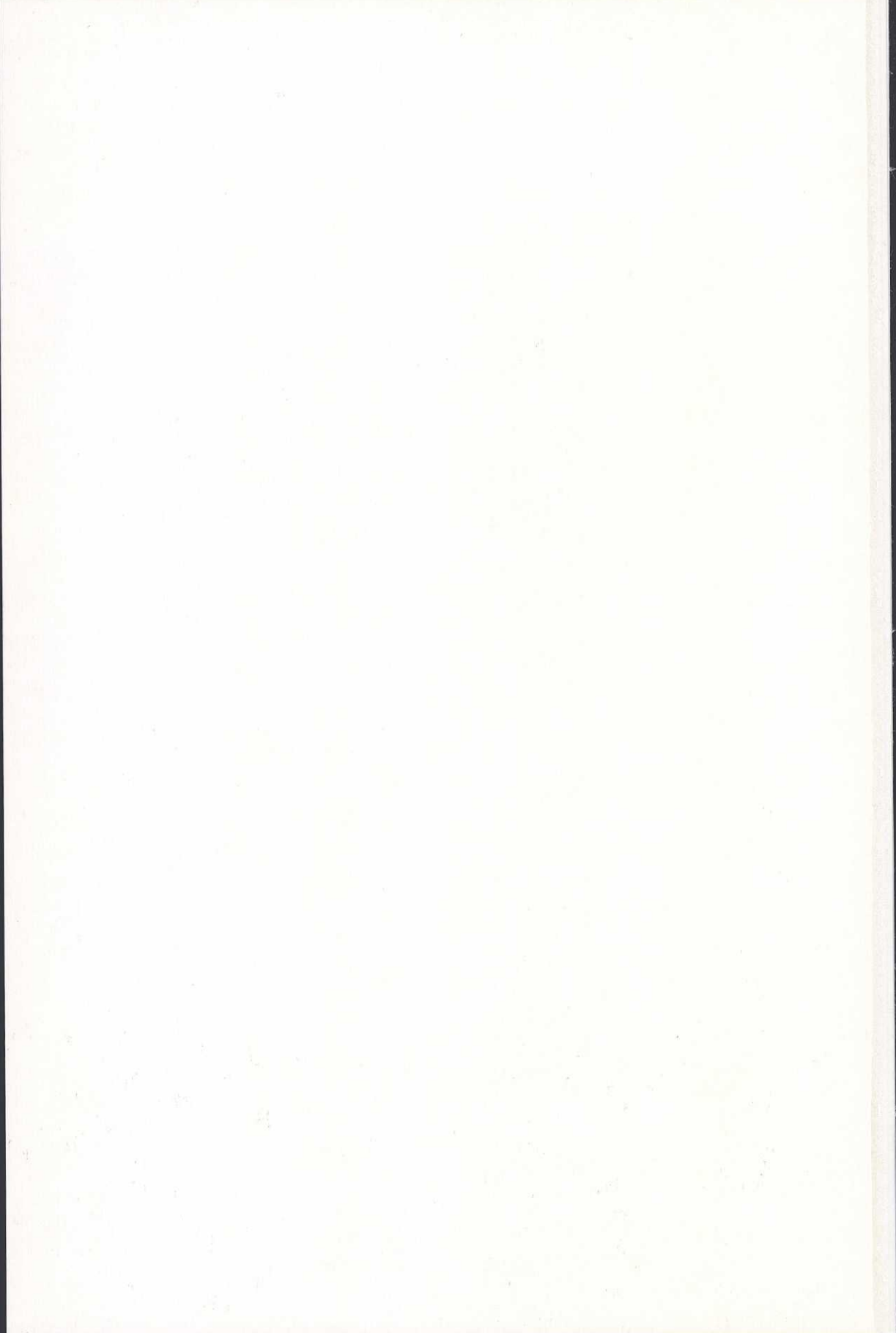
BAS Förlag

# Financial Services

*En kompletterande  
verksamhet som förändrar  
bilindustrins affärslogik*

■ *Christer Holmén* ■





# Financial Services

En kompletterande verksamhet  
som förändrar bilindustrins affärslogik





# Financial Services

En kompletterande verksamhet  
som förändrar bilindustrins affärslogik

Christer Holmén

Bokförlaget BAS  
Göteborg 2007



ISBN: 978-91-7246-253-3

Bokförlaget BAS, Handelshögskolan  
Box 610  
405 30 Göteborg

Omslag: Alexander Holmén  
Inläga: Pernilla Albinsson

Tryck: Livréna AB, Kungälv, 2007







## Förord

Studien har pågått under många år. Främst vill jag tacka Thomas Polesie, Håkan Javefors samt Magnus Lundevall. Volvo har givit mig hög access. Jag vill därför tacka Bert Ferm, Peter Hansson samt Örjan Lindholm. Tack också nuvarande och tidigare företrädare för AB Volvofinans, Björn Ingemanson speciellt. Jag har också fått värdefulla råd angående struktur och innehåll av Lennart Jeansson. Tidigare kollegor vill jag också tacka för utvecklande diskussioner och resonemang under projektets gång.

Jag vill också tacka min familj som givit mig utrymme till detta projekt, samt alla andra i min omgivning som stått ut med mitt segdragna arbete och som jag nu dessutom berövar den närmast eviga frågan om när jag blir klar.

Gullholmen juli 2007

Christer Holmén





# Innehållsförteckning

|  |    |
|--|----|
| 1. Inledning   | 15 |
| Företeelsen  | 19 |
| Företaget  | 19 |
| Produkten  | 20 |
| Projektet  | 21 |
| 2. Forskningsområde och forskningsfråga                        | 25 |
| Bakgrund   | 25 |
| Bilindustrin och tjänsteproduktion                             | 26 |
| Definitioner   | 28 |
| 2.1.1. <i>Klassificering</i>                                   | 29 |
| Diskussion   | 32 |
| 2.1.2. <i>Bilindustrin – en konservativ bransch</i>            | 36 |
| 2.1.3. <i>Bilindustrin idag – en annan affärslogik än förr</i> | 36 |
| Forskningsfråga  | 37 |
| Syfte  | 38 |
| Forskning att bygga vidare på                                  | 38 |
| Avgränsningar  | 39 |
| Mina önskade bidrag med studien                                | 41 |
| 3. Bilindustrin – en beskrivning                               | 43 |
| 3.1.1. <i>Fordism</i>  | 44 |
| 3.1.2. <i>Toyotism</i>   | 45 |
| Användningen av bil har ökat                                   | 46 |
| 3.1.3. <i>Några nyckelfakta</i>                                | 46 |
| Bilindustrins utmaningar idag                                  | 51 |
| Hot  | 52 |
| 3.1.4. <i>Detaljister</i>                                      | 52 |
| 3.1.5. <i>Komponentleverantörer</i>                            | 53 |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.1.6.    | <i>Sammanfattning</i>  | 55        |
|           | Möjligheter  | 56        |
| 3.1.7.    | <i>Positionering</i>   | 56        |
| 3.1.8.    | <i>Kompletterande tjänsteproduktion – Financial Services</i>                                     | 58        |
|           | Sammanfattning av hot och möjligheter  | 58        |
| <b>4.</b> | <b>Financial Services – en beskrivning</b>   | <b>61</b> |
|           | Financial Services i bilindustrin  | 66        |
| 4.1.1.    | <i>Billån</i>  | 66        |
| 4.1.2.    | <i>Leasing</i>   | 67        |
| 4.1.3.    | <i>Fleet administration</i>  | 67        |
| 4.1.4.    | <i>Bil- och bensinkort</i>   | 67        |
| 4.1.5.    | <i>Kompletterande tjänsteprodukter på den svenska bilmärknaden</i>                               | 69        |
|           | Basfakta för de ledande aktörerna på den svenska personbilmärknaden                              | 70        |
| 4.1.6.    | <i>Volvofinans</i>   | 70        |
| 4.1.7.    | <i>Volkswagen Finans</i>   | 72        |
| 4.1.8.    | <i>Toyota Finans</i>   | 73        |
| 4.1.9.    | <i>SAAB Finans</i>   | 74        |
| 4.1.10.   | <i>Jämförelse mellan Volvos, Volkswagens, SAAB:s och Toyotas kompletterande tjänsteprodukter</i> | 75        |
|           | Financial Services inom bilindustrin – en kort internationell överblick                          | 77        |
|           | Financial Services i samhället i övrigt  | 78        |
|           | Financial Services påverkan på bilförsäljningen  | 80        |
|           | Financial Services ekonomiska betydelse för bilindustrin – en reservdelskalkyl                   | 84        |
|           | Satsningen på Financial Services har lett till branschglidning                                   | 90        |
| <b>5.</b> | <b>Metodval</b>  | <b>95</b> |
|           | Vetenskapligt synsätt  | 95        |
| 5.1.1.    | <i>Vald teori</i>  | 96        |
|           | Empiri och data  | 96        |
| 5.1.2.    | <i>Val av empiri</i>   | 97        |
| 5.1.3.    | <i>Datafångst</i>  | 98        |



|   |     |
|---|-----|
| Perspektiv , prövning och kontraster    | 99  |
| 5.1.4. <i>Perspektiv</i>                | 99  |
| 5.1.5. <i>Prövning</i>                  | 103 |
| 5.1.6. <i>Övriga inspirationskällor</i> | 106 |
| Reflektioner kring materialet           | 106 |
| 5.1.7. <i>Forskare och konsult</i>      | 106 |
| Validitet                               | 110 |

## 6. Granskning av en produkt inom Financial

|   |            |
|---|------------|
| <b>Services - Volvo Trygghetsavtal</b>                                  | <b>113</b> |
| Introduktion till beskrivningen   | 113        |
| 6.1.1. <i>Ett inledande möte</i>  | 117        |
| 6.1.2. <i>Förankringsarbete</i>   | 118        |
| Fas I – Undersökning av förutsättningarna                               | 119        |
| 6.1.3. <i>Analys av lokalt organiserade avtal</i>                       | 120        |
| 6.1.4. <i>Kundanalys</i>  | 120        |
| 6.1.5. <i>Konkurrentanalys</i>  | 124        |
| 6.1.6. <i>Presentation för Volvo Personbilar Sveriges ledningsgrupp</i> | 125        |
| 6.1.7. <i>Presentation för Bildelsrådet</i>                             | 126        |
| Fas II – Bearbetning/Värdering/Koordinering                             | 127        |
| Fas III: Implementering av Volvo Trygghetsavtal                         | 130        |
| Sammanfattning av det nära perspektivet                                 | 136        |

## 7. Prövning

|   |     |
|---|-----|
| Prövning av studiens resonemang och resultat<br>mot befintlig forskning och teori               | 139 |
| 7.1.1. <i>Från varu- till tjänsteparadigm</i>   | 139 |
| 7.1.2. <i>Tjänsteutveckling</i>   | 141 |
| 7.1.3. <i>Säljledet, inte fabriksledet, utvecklade de kompletterande<br/>tjänsteprodukterna</i> | 144 |
| 7.1.4. <i>Strukturens betydelse</i>   | 146 |
| 7.1.5. <i>Tjänsteprodukter bör leva upp till företagets<br/>grundvärderingar</i>                | 147 |
| 7.1.6. <i>Separering av tjänsteorganisationen</i>   | 149 |
| 7.1.7. <i>Tidigt involverande av återförsäljare och deras<br/>olika avdelningar</i>             | 149 |

|  |            |
|--|------------|
| 7.1.8. <i>"Lean consumption"</i>   | 151        |
| Prövning mot specifikt Volvoinriktad forskning   | 154        |
| 7.1.9. Bragd <i>"Knowing management"</i> (2002)  | 155        |
| 7.1.10. Wickelgren <i>"Engineering Emotion"</i> (2005)   | 159        |
| 7.1.11. Fabó & Thoresson – <i>Meeting the Servification Challenge</i> – (2004)   | 162        |
| Prövning med Allison & Zelikows linser   | 168        |
| <br>   |            |
| <b>8. Slutsatser</b>   | <b>175</b> |
| <hr/>  |            |
| Financial Services är en viktig del av Volvo Personbilar<br>Sveriges affärslogik   | 176        |
| Strukturkapitalet var inte utvecklat för den nya<br>affärslogiken – Volvo Personbilar Sverige<br>behöver därför komplettera sitt sätt att arbeta | 178        |
| Det saknades exakta begrepp för företagens<br>kompletterande tjänsteprodukter  | 183        |
| Den finansiella bilden är inte transparent   | 186        |
| En avslutande reflektion   | 187        |
| <br>   |            |
| <b>9. Förslag till fortsatt forskning</b>  | <b>191</b> |
| <hr/>  |            |
| <br>   |            |
| <b>10. English Summary</b>   | <b>195</b> |
| <hr/>  |            |
| <br>   |            |
| <b>11. Litteraturförteckning</b>   | <b>203</b> |
| <hr/>  |            |
| <br>   |            |
| <b>12. Figurförteckning</b>  | <b>215</b> |
| <hr/>  |            |
| <br>   |            |
| <b>13. Appendix</b>  | <b>219</b> |
| <hr/>  |            |
| Protokoll Styrgruppsmöte   | 219        |
| Protokoll Referensgruppsmöte   | 223        |







# 1. Inledning

Denna avhandling avser att analysera bilindustrins affärslogik<sup>1</sup> med speciellt fokus på en företagssektor inom branschen; Financial Services. Avsikten har varit att mäta och förstå själva företagssektorn och hur den påverkar bilindustrin. Jag har därför dels ur ett makroperspektiv beskrivit och mätt Financial Services, dels på en mikronivå analyserat en enskild tjänsteprodukt inom företagssektorn, Volvo Trygghetsavtal. Analysen har genomförts dels genom att kontrastera den empiri som fångades 1996 mot befintliga närliggande vetenskapliga arbeten, dels genom att formulera och sortera slutsatser med hjälp av framförallt Allison & Zelikows (1999) s.k. linsar.

*"By integrating factors identified under each lens, explanations can be significantly strengthened."*

Allison & Zelikow (1999 sid. 392)

Arbetet knyter an till den tradition av företagsanalyser som genomförts vid Handelshögskolan i Göteborg. Handelshögskolan i Göteborg har ett intresse för industrin och dess utveckling i Sverige generellt och för industrin i Göteborg specifikt. Enquist & Javefors (1996) diskuterade den spruckna fusionen mellan Volvo och Renault. De analyserade frågan kring hur ett ja kunde bli ett nej. Det var en forskning på huvudmannaskapsnivå. Larsson & Norén (1999) förhöll sig till de s.k. "MIT"-studierna<sup>2</sup> och diskuterade industrins framtida kontrakt med sin marknad och i vilken mån det förändrade affärslogiken och kraven på bilföretagen. Det har dessutom bedrivits forskning kring produktutvecklingsarbetet av bilar. Exempel på detta är Jönson (2004), och Bragds (2002) arbete om Volvo XC 90-modellens produktutveckling. Ett annat exempel är Wickelgrens (2005) avhandling om hur Volvo har bedrivit ompositioneringsarbete i en alltmer konkurrensutsatt värld. Såväl Bragds som

---

1 Affärslogik = det sätt ett företag organiserar sina resurser för att skapa affärer. *Författarens definition.*

2 Ett stort bilindustriellt forskningsprojekt drivet vid Massachusetts Institute of Technology under 1970- och 80-talet. Slutrapporterna var "The machine that changed the world" (Womack m.fl.) 1990 och "The future of the Automobile" (Altshuler m.fl.) 1984

Wickelgrens avhandlingar är, i likhet med min, fallstudier av Volvo Personbilar. Jag har valt att fokusera på bilindustrins totala erbjudande till kund – såväl bilen som de kompletterande erbjudandena, exempelvis finansiering och försäkring av bilen. Här finns en lucka i forskningen. De tjänster och erbjudanden som produceras och som är kopplade till bilen, har stor ekonomisk betydelse för såväl producenten som distributionsledet. De har sin egen produktutvecklingslogik. Som en biprodukt av mitt arbete har studien också funnit att man inte kan följa dessa företeelser i företagens finansiella avbilder. Det innebär att vi som betraktare inte får någon transparent bild av bilföretagen.

Jag fick kontakt med bilindustrin genom ett uppdrag inom Volvos Financial Services-verksamhet, AB Volvofinans. AB Volvofinans är ett säljstödande bolag inom Volvos svenska återförsäljarsystem. Säljstödande finansbolag ”*tillverkar*” låne- respektive försäkringsprodukter som skall underlätta försäljningen av en vara eller tjänst. Studien kallar dessa produkter för kompletterande tjänsteprodukter. De är kompletterande då de inte kan leva solitärt och produkter därför att de i sina bästa stunder är ett mycket väl definierat erbjudande. Uppdraget utfördes 1994 och avsåg att utveckla Volvo Billån. Volvo Billån blev en kompletterande tjänsteprodukt som helt slog ut det traditionella avbetalningsköpet. Idag (2007) är Volvo Billån kopierat av samtliga konkurrenter och dominerar den svenska billånemarknaden.

Fram till 1996 hade mina uppdrag i bilbranschen uteslutande avsett bilindustrins säljstödande finansbolag. 1996 fick jag vara med och utveckla en kompletterande tjänsteprodukt som var särskild från den säljstödande finansverksamheten. Volvo Personbilar i Sverige ville införa ett centraleuropeiskt utarbetat koncept för bilunderhåll i abonnemangsform på den svenska marknaden. Projektet gav mig hög access till Volvo Personbilar och svensk bilindustri. Arbetet blev så småningom den empiriska plattformen för avhandlingsarbetet. Projektet visade sig innehålla många kompetensdimensioner, inte minst kunskap om hur man produktifierar en tjänst kopplad till en vara. Produkten kom att kallas Volvo Trygghetsavtal, och projektet visade vilka svårigheter ett företag med industriell ideologi<sup>3</sup> ställs inför när det skall organisera tjänsteprodukter. Ett företag där nyttjande snarare än ägande är i fokus, se Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004).

*Forskningsfrågan* är om och i så fall hur Financial Services har påverkat Volvo Personbilar Sveriges affärslogik?

*Syftet* med studien är att med Trygghetsavtalet som exempel illustrera och analysera Financial Services som företeelse och den kompletterande tjänsteproduktionen, dess processer och begreppsapparat mer specifikt, för att förstå bilindustrins affärslogik under en period i slutet på 1990-talet och inledningen av 2000-talet.

Resultaten av studien är att kompletterande tjänsteproduktion numera är en viktig

---

3 Begreppet utvecklas längre fram i stycket.

del av bilindustrins affärslogik, samt att Volvo Personbilar i form av Volvo Car Corporation<sup>4</sup>, det tillverkande bolaget, och det bolag Bragd (2002) och Wickelgren (2005) och Javefors & Enquist (1996) studerat, hade processer för kompletterande tjänsteproduktion men de användes inte. Volvo Personbilar Sverige AB, ett helägt dotterbolag till Volvo Car Corporation och distributionsbolaget för den svenska marknaden, hanterade Volvo Trygghetsavtal framgångsrikt tack vare individuella initiativ och effektiva organisatoriska grundstrukturer.

Jag konstaterar också att det saknades en gemensam begreppsapparat för företeelsen Financial Services inom Volvo Personbilar Sverige AB, samt att de inte hade lyckats bredda sig från att arbeta med ren industriideologi<sup>5</sup> till att omfatta också tjänsteideologi. Bolaget styrdes av en industriideologi där antal tillverkade enheter var i fokus och där produktens värde skulle byggas in av fabrikena. Med Larsson & Noréns (1999) terminologi var de kvar i skalekonomin, med inslag av kombinationsekonomi. Samtidigt agerade man i en verklighet som hade alltmer tjänsteinnehåll och krävde ett synsätt med ”*value in use*” snarare än ”*value in production*” Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004) i centrum.

Min bakgrund är forskarens och konsultens. Under 15 år har jag parallellt med min forskarutbildning bedrivit konsultverksamhet inom fordonsindustrin. Arbetet har företrädesvis utgjorts av affärsutveckling för de svenska fordonstillverkarna på såväl nationell som internationell basis. Uppdragen har avsett såväl kommersiella fordon som personbilar. Under åren 1993–2001 avsåg uppdragen analys samt organisering av Volvo Personbilar Sverige AB:s samt Volvo Lastvagnar AB:s servicemarknad<sup>6</sup> och kompletterande tjänsteprodukter<sup>7</sup>. Mellan 2001 till 2003 avsåg uppdragen frågor på strategisk nivå inom Saab Automobile AB.

Såväl det akademiska arbetet som de konsultativa uppdragen har givit mig en möjlighet att på nära håll följa branschen.

Ett av skälen till att jag valt Volvo Trygghetsavtal som en typisk tjänsteprodukt inom Financial Services, trots att jag har deltagit i flertal andra projekt, är att jag anser det vara en stor fördel att drygt tio år har förflutit sedan projektet avslutades. Det ger studien en distans som jag tror är nödvändig för att förstå min och andra personers roller i skeendet. Det kan naturligtvis också hävdas som en svaghet att datan är omodern. Omodern data erbjuder å andra sidan en större möjlighet till öppenhet. Ett annat skäl till valet av Volvo Trygghetsavtal är att just detta projekt utvecklades inom Volvo Personbilar Sverige AB, den industriellt förankrade organi-

---

4 Formellt benämnt Volvo Personvagnar AB. Volvo Car Corporation är dock det namn som kommuniceras på bolaget. Jag kommer att använda båda benämningarna i studien.

5 Begreppet utvecklas på nästa sida.

6 Benämning som delvis ersatt den mer traditionella benämningen eftermarknad

7 Med kompletterande tjänsteprodukt avses en tillkommande tjänst kopplad till en vara eller en tjänst, exempelvis finansieringen av ett bilköp eller en livförsäkring kopplad till ett lån.



sationen på Volvos svenska marknad och inte inom AB Volvofinans, vilket brukligt var, den finansiellt förankrade organisationen. Min hypotes var att de drevs med olika ideologi.

Med ideologi (av grekiska idea:idé och logos:lära<sup>8</sup>) avser jag de gemensamma idéer en organisation har kring hur ett företag skall styras och organiseras. Jämför med den samhällsvetenskapliga definitionen:

*"IDEOLOGIER är idéer om hur samhället skall organiseras och styras (eller inte styras), hur dess institutioner skall vara utformade, och hur människor skall samarbeta med varandra i vardagen. Nästan alla ideologier har en människobild, d.v.s. en uppfattning om människans natur (och därmed följer en uppfattning om vilka institutioner människan behöver), och en uppfattning om hur "det perfekta samhället" skall se ut . . . . ."*

Källa: [www.susning.nu](http://www.susning.nu)

Metodmässigt hade jag kunnat närma mig frågan genom att endast mäta storheterna och konstatera att Financial Services som *företeelse* har stor ekonomisk betydelse. Detta faktum var relativt lätt att få fram genom en skrivbordsundersökning och behandling av sekundärdata. Jag kunde också ganska snabbt konstatera att mycket litet var skrivet om produkterna bakom redovisad data. Vari består Financial Services? Av vilken natur är de? Hur hanterar man dem? Finns det strukturer som, parallellt med den industriella verkligheten och den industriella ideologin, processar dem och säkerställer deras utveckling och kvalitet långsiktigt? Jag fick inga svar omedelbart och ville därför gå bakom redovisad data för att förstå och inte bara mäta. Det är därför jag har valt att anlägga både ett mikro- och ett makroperspektiv.

Avhandlingen är disponerad med en inledning i *kapitel 1*, en inringning av forskningsområdet i *kapitel 2* och en bred beskrivning av bilindustrins utveckling i *kapitel 3*. I *kapitel 4* får läsaren en översikt av de vanligaste produkterna inom Financial Services samt vilka storheter det rör sig om för att påvisa den ekonomiska betydelsen av företeelsen. *Kapitel 5* beskriver metodval och diskuterar speciellt frågan kring distansering till materialet. *Kapitel 6* är det empiriska kapitlet med en beskrivning av, och reflektion kring, förloppet. I *kapitel 7* prövar jag mina slutsatser och resonemang mot andra vetenskapliga arbeten. Genom att pröva det mot andra studier i liknande miljö vill jag också förstärka min egen empiriska kontakt. På grundval av detta dras sedan i *kapitel 8* slutsatser för att avslutas i *kapitel 9* med frågor för vidare forskning.

Jag har försökt att komprimera huvudrapporten så mycket som möjligt då det empiriska materialet är massivt. Detta har varit möjligt genom att göra en omfattande

---

8 Bra Böckers Lexikon

och separat dokumentsamling med protokoll och anteckningar. I denna kan var och en som är intresserad fördjupa sig. Den separata dokumentsamlingen finns tillgänglig på Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan i Göteborg.

## Företeelsen

Denna studie kompletterar befintliga beskrivningar av Volvo och bilindustrin genom att analysera och beskriva till bilindustrin kompletterande tjänsteprodukter, det som i branschen redovisas under rubriken Financial Services. Analytiker av bilindustrin fokuserar på antalet tillverkade bilar. Sällan förs det i externa analyser och beskrivningar en diskussion kring reservdelarnas, distributionens eller de kompletterande tjänsteprodukternas betydelse, vare sig då 1996 eller nu 2007, trots att det är viktiga komponenter i bilindustrins affärslogik, vilket denna studie bl. a. kommer att visa. Orsakerna till detta kan naturligtvis vara flera. Bilbranschen kanske inte vill kommunicera det. Problemet blir att intressenter till bilindustrin inte får någon transparent bild av verksamheten. Vad som också intresserade mig var att dessa för bilindustrin så viktiga affärer verkade tillkomma av en slump, trots att man befann sig i en industriell omgivning och därigenom en gedigen tradition av processer. Typiska Financial Serviceprodukter är finansiering av bilar, försäkring av bilar. Se vidare kapitel 4.

## Företaget

Volvo Personbilar Sverige AB, är ett dotterbolag till Volvo Personvagnar AB och har till uppgift att som marknadsbolag betjäna den svenska marknaden. Förutom varumärket Volvo så ansvarar det även för distributionen av Renault personbilar (t.om. 2008<sup>9</sup>). Renaults närvaro kan vid en första anblick tyckas märklig men kan förklaras med de planer som fanns att fusionera Volvo och Renault (se Enquist & Javefors 1996).

Volvo Personvagnar AB är med internationella mått en relativt liten tillverkare med huvudkontor i Sverige. Bolaget har c:a 28.000 anställda varav merparten arbetar i Sverige. Det är numera ett dotterbolag till Ford Motor Company och en del av dess s.k. "Premium Auto Group", PAG. PAG innehåller också bilmärkena Jaguar, Aston Martin och Land Rover och utgör den grupp varumärken hos Ford som vänder sig till marknaden för kunder som söker exklusiva bilar.

Volvo Personvagnar AB sålde 2005 c:a 450.000 bilar, med en tydlig inriktning

---

9 Dagens Industri 19/8 2006

på det s.k. ”premium”- segmentet. 450.000 bilar utgör c:a 1% marknadsandel på global basis. I de flesta marknader där man agerar har man också en marknadsandel på c:a 1-2 %, undantaget Sverige där marknadsandelen är c:a 20%, och andelen av den installerade basen<sup>10</sup> personbilar, c:a 25%. Detta gör Volvo unikt bland många biltillverkare och innebär att de tvingas till en volymstrategi på hemmamarknaden samtidigt som man är en s.k. ”nischaktör”<sup>11</sup> på de flesta övriga marknader. Samma organisation skall till många delar hantera två mycket olika tankesätt. Se vidare kring denna logik Larsson & Norén (1999) sid. 97. Denna komplexitet är mycket intressant i sig men kommer inte att behandlas vidare i denna avhandling.

USA är den enskilt största exportmarknaden och svarar för omkring 30% av försäljningen.

Volvo säljs i c:a 150 länder och har egna säljbolag i 50 av dessa. Antalet återförsäljare är c:a 2.400 över hela världen.

Tillverkning sker i Sverige, Belgien och med sammansättningsfabriker i Malaysia, Thailand och Sydafrika.

Huvudkonkurrenter internationellt är BMW, Mercedes-Benz, Lexus och Audi. Nationellt är konkurrensbilden betydligt bredare och kan kompletteras med alla märken som gör anspråk på att vara en familjebil.

Bolagets kärnvärden är Säkerhet, Kvalitet och Miljö, varav säkerhet är det starkaste. Utdrag från ”VCC Company Philosophy” (2002):

- ”Safety – we shall always be leading.”
- ”Quality – we shall be among the best.”
- ”Environmental care – we shall be among the best”

Källor: Volvos Årsredovisningar, hemsidor och broschyrer 2005

## Produkten

Volvo Trygghetsavtal är ett erbjudande om fast pris för alla service-, reparations- och underhållskostnader. Priset fördelas och debiteras per månad under en överenskommen tidsperiod. Erbjudandet lanserades 1996 av Volvos svenska återförsäljare och Volvo Personbilar Sverige AB. År 2007 saluförs det fortfarande.

---

10 Installerad bas är ett begrepp för antalet verk samma produkter ett företag har sålt på marknaden. Det ger en uppfattning om potentialen för företagets marknad avseende service och reparationer.

11 En nisch-aktör saluför sig mot en mindre, specifik del av marknaden.

## Projektet

Empirin härrör från ett affärsutvecklingsprojekt inom Volvo Personbilar Sverige AB från 1996. Projektet avsåg att utveckla ett *Service- & Reparationsavtal* för personbilar. Service- & Reparationsavtal är en vanlig produkt inom det produktområde som kallas Financial Services internationellt. Projektet pågick 1996-1998. Samtliga mötesprotokoll från detta arbete i såväl referens- som styrgruppsmöten, samt kundundersökningar kopplade därtill, finns dokumenterat. Under samtliga möten har jag som konsult dessutom varit närvarande.

Jag deltog i ett antal utvecklingsprojekt av tjänster inom Volvo Personbilar Sverige AB under åren 1994-2001. Inget av dem följde en av Volvo etablerad process utan var i huvudsak beroende av individuella initiativ. Ett flertal misslyckades och ett fåtal var framgångsrika. Volvo Trygghetsavtal lyckades bli förankrat och kommersiellt etablerat. Trygghetsavtalet följde en annorlunda process än de övriga utvecklingsprojekten.

I beskrivningen nedan avses Volvo Personbilar Sverige AB med Volvo om inget annat beskrivs. Med återförsäljare avses de återförsäljare som representerade Volvo i Sverige.

*Idén uppkommer*

*En idé om ett projekt uppkommer hos en eller flera initiativtagare.*

Intern projektledare Volvo

Citatet kan tyckas betydelselöst ur ett forskningsperspektiv. Jag har dock funnit det mycket representativt för den produktutvecklingskultur som härskade på Volvo Personbilar Sverige AB vad avser tjänsteprodukter. Processerna för tjänsteproduktutveckling var beroende av individuella initiativ.

Bakgrunden till projektet beskrevs av Volvos interna uppdragsgivare på följande sätt:

*“Bilars förbättrade kvalitet har minskat behovet av verkstadsarbeten. Marknadsandelen på service och reparationer av begagnade Volvo- och Renaultbilar är på en låg nivå, samtidigt som nya hotbilder utkristalliserar sig. På företagsmarknaden hotar nya aktörer som Lease Plan och GE Capital, internationellt baserade billeasingföretag, att knyta till sig interaktionen i sin helhet med kunden och ur biltillverkarens perspektiv bli en intermediär. Hotbilden på privatmarknaden består av andra nationella finansbolag, banker och försäkringsbolag, vilka på sikt kan bli*



*en allvarlig konkurrent på servicesidan för Volvo och dess återförsäljare. Risken är uppenbar att Volvo kan stå kvar enbart som leverantör av bilar.”*

Utdrag ur projektdirektiv 1996

Den ekonomiska konsekvensen för Volvo att enbart få leverera bilar skulle bli stor då reservdelar står för en betydande del av dess lönsamhet, se vidare kapitel 4.1.10. Konsekvensen för återförsäljarna riskerade att bli ännu värre då de också riskerade sin förtjänst av sålda verkstadstimmar. Utvecklingen av kompletterande tjänstprodukter tedde sig därför alldeles nödvändig för att Volvo skulle kunna behålla relationen till, interaktionen med och greppet om kunderna. Risken var annars stor att en ny typ av företag tog över.

*“Vi frågar oss därför om det är möjligt att identifiera en speciell typ av nya aktörer, som kommer in som affärsmän och skapar de nya globala eller lokala kontrakt där industrialisterna inte lyckats.”*

Larsson & Norén (1999) sid.151

Projektet avsåg initialt endast juridiska personer, företag, som målgrupp. Trygghet var samtidigt en av de viktigaste kriterierna när konsumenter valde produkt enligt SIFO Konsument Monitor (1995). Då antalet tjänste- och förmånsbilar minskade borde därför ett paket som erbjöd förutsägbarhet avseende kostnaderna för bilunderhåll vara intressant för den svenska personbilsmarknaden. Detta argument var dock initialt ett av de mer underordnade argumenten. Såväl projekt- som styrgruppen antog att ett paketerat service- och reparationsavtal var förbehållet målgruppen företagsägda bilars ägare. Det var endast metodkravet att testa bägge målgrupperna som gjorde att testet genomfördes också på privatägda bilars ägare. Det skulle visa sig i testerna att konceptet var minst lika intressant, om inte mer, för målgruppen privatägda bilars ägare. Denna upptäckt var en av de mer intressanta projektet identifierade från ett metodperspektiv. Upptäckten var belöningen för att man följde en detaljerad och strukturerad process i utvecklingsarbetet.





## 2. Forskningsområde och forskningsfråga

### Bakgrund

Bilindustrin är en viktig industri, i Sverige, och definitivt i Göteborg. Bilar *berör* människor. De flesta förhåller sig till dem på något sätt och några är beroende av dem. Det finns en hatkärlek och prestigeladdning hos många som gör vårt förhållande till bilen såväl emotionellt som rationellt, se också Larsson & Norén (1999) sid.26.

Bilindustrin är en av de mest konkurrensutsatta industrierna i världen. Den står inför stora, externt betingade utmaningar och problem med sin negativa miljöpåverkan och frågetecken för den framtida tillgången på bränsle. De internt betingade utmaningarna är främst överkapacitet, 30-35 % produktionsöverkapacitet, som framtvingar nya villkor och erbjudanden i branschen. Exempel på villkor som påverkar detta är de amerikanska tillverkarnas problem med accelererande pensions- och en sjuklöneåtaganden samt de tyska tillverkarnas problem med förkortad arbetstid och icke konkurrenskraftig lönesättning – villkor och förmåner framförhandlade i en tid av hög lönsamhet.

Traditionella tillverkare utmanas samtidigt av nya tillverkare i utvecklingsländer som Kina och Korea. Dessa konkurrerar med pris som främsta argument, de kinesiska i första hand. De koreanska tillverkarna konkurrerar också med pris som argument men har enligt branschbedömare kommit längre i kvalitetsutvecklingen. De kinesiska och koreanska tillverkarnas respektive utveckling är mycket lik den som de japanska har erfarit. De japanska tillverkarna, med Toyota i spetsen, betraktas idag som de mest kvalitativa på marknaden.

Det totala erbjudandet till slutkunden tenderar alltmer att förflyttas från erbjudande av bil till erbjudande av bilnyttjande, vilket stämmer väl överens med aktuell tjänsteforskning. "Value in use" istället för "Value in production" Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004). Det har betytt att produkterbjudandet kompletterats med produkter som offererar service- och reparationsavtal, andra som erbjuder finansierings- samt sådana som tillhandahåller försäkringslösningar. Detta är tjänsteprodukter. Kring detta är det inte mycket forskat. På senare tid (2005) har dock intressanta artiklar som tangerar ämnet publicerats, bl.a. Womack and Jones med en artikel framförd i Harvard Business Review under titeln "Lean Consumption", vilken jag kommer att behandla senare i avhandlingen. Womack och Jones har tidigare varit



delaktiga i publiceringen av *"The Machine that changed the world"*(1990), en studie om japansk bilindustri (Toyota), som får anses utgöra en milstolpe i bilindustrins historiebeteckning<sup>12</sup>.

## Bilindustrin och tjänsteproduktion

Under mina studier och intervjuer har jag konstaterat att Volvo Personbilar uttalar en ambition att en allt större del av deras framtida verksamheter skall byggas med tjänster som en viktig komponent. Liknande ambitioner uttalar AB Volvo, C.Häggqvist AB Volvo (2003) för de kommersiella fordonen lastbilar, bussar, marina motorer och grävare. Få, om ens någon, av de industriella aktörerna med likartade ambitioner redovisar dock några påtagliga bevis för denna strävan. Det finns sällan eller aldrig någon särredovisning av tjänsteaffären i de publika årsredovisningarna. Det finns ej heller någon tjänsteproduktportfölj eller speciell forskningsportfölj för tjänsteprodukterna. Det närmaste studien identifierat i tydlighet är det faktum att många stora aktörer inom bilindustrin organiserat kompletterande tjänsteprodukter i separata bolag, oftast benämnda Financial Services.

Några teser jag stött på som exempel på tjänste- och nyttjandeföretagens existens inom bilindustrin:

- *"Från ägande till nyttjande"*
- *"Från bilfokusering till kundfokusering"*
- *"Från försäljning till beståndsvård"*.

Från *ägande till nyttjande* inom fordonsindustrin betyder för mig en fokusering på kostnad per mil istället för att man betraktar inköpspriset som en kostnad för inköp, ett skifte i synsätt, möjligen drivet av det faktum att vi i Sverige kör och äger dyra bilar jämfört med Europa i övrigt. Se kapitel 4.5. Inköpspriset för en familjevagn typ Volvo herrgårdsvagn i Sverige år 2001 motsvarade mellan en tredjedel och hälften av vad ett normalstort småhus kostade i en medelsstor svensk stad<sup>13</sup>.

---

12 Ett stort bilindustriellt forskningsprojekt drivet vid Massachusetts Institute of Technology under 1970- och 80-talet. Slutrapporterna var *"The machine that changed the world"* (Womack m.fl.) 1990 och *"The future of the Automobile"* (Altshuler m.fl.) 1984

13 Medelpriset för ett hus i en medelstor stad (Jönköping) jan-dec 2001: 741.000  
Källa: Lantmäteriverket i Gävle

Från *bilfokusering till kundfokusering* är en konsekvens av att vi i världen har ett kraftigt överskott i produktionskapacitet<sup>14</sup> och att det därmed, med undantag av ett fåtal utvecklingsländer eller slutna ekonomier, existerar ett underskott på kunder snarare än bilar. Bilar har också för vissa kategorier av människor blivit ett sätt att klä sig, att uttrycka sin personlighet och sina värderingar. Detta har ökat kravet på kundförståelse.

Exempel på detta är Chryslers utveckling av kundspecifika erbjudanden, en kombination av bil och därtill kompletterande tjänsteprodukter<sup>15</sup>, vilket de lanserade på sin hemsida redan 1997. En typisk produkt där benämndes "College graduate". Den riktade sig till nyutexaminerade studenter som förväntades belöna sig med en egen bil. Erbjudandet var en småbil med ett finansiellt paket bestående av en hundraprocentig finansieringsgrad. Motivet var följande: "Studenten förväntades behöva sina kontanter till kostymer, bostad m.m. som följer av en anställning". Chrysler erbjöd "Your diploma is your down payment", Chryslers hemsida (1997), i syfte att ge studenterna sex månaders betalningsfrihet i början av låneperioden. Motsvarande produkter fanns för farmare som erbjöds en "seasonal income payment plan", Chryslers hemsida (1997), innebärande betalningsfrihet under sädd och betalning under skörd. Det fanns ytterligare produkter som var utformade för speciellt utvalda målgrupper.

Likartade indikationer på skifte av affärslogik kan man också notera i lastbilsbranschen där koncentrationen av lastbilsflottorna till allt färre och större åkerier har inneburit ett större fokus på nyttjandet av lastbilen än själva ägandet. En större undersökning som jag som konsult deltog i under 1995 för Volvo Lastvagnars räkning på den svenska marknaden, samt en dylik under 1999-2001 på europeisk basis, visade tydliga skillnader mellan hur man betraktar lastbilen ur enbilsåkarens (den som äger en lastbil) perspektiv och storåkeriets. För enbilsåkaren styrdes besluten kring lastbilen av logik men också mycket av känslor, en reflektion som underströks av att snittintäkten för branschen vid den tidpunkten låg på 65 kronor milen för s.k dragbilsåkare<sup>16</sup> i Sverige, samtidigt som en kalkylmässig kostnad för fordonet låg på drygt 80 kronor milen. Mellanskillnaden betalades förmodligen med lägre lön, mer övertidsuttag etc. För denna kategori, som styrdes mer emotionellt än rationellt, passade finansiella produkter med exempelvis inbyggda efterlevandeförsäkringar mycket bra, medan det för de mer rationella storåkerierna krävdes faktiska förbättringar i kalkylen för att vara konkurrenskraftig som långgivare.

---

14 Produktionskapaciteten globalt bilar år 2000: 76 miljoner. De facto producerades 56 miljoner. Källa: PwC

15 Med kompletterande tjänsteprodukt avses en tillkommande tjänst kopplad till en vara eller tjänst, exempelvis finansieringen av ett bilköp eller en livförsäkring kopplad till ett lån.

16 En typ av åkerier som specialiserat sig på att dra olika släp

Från försäljning till beståndsvård tyder på en insikt att fokusera också den installerade basen<sup>17</sup>, något som jag tycker att bilindustrin generellt, och finansiella analytiker specifikt, försummat under många år. Såväl historiskt som numera har antalet sålda bilar dominerat i debatten. För flertalet av biltillverkarna har dock reservdelsförsäljningen varit en minst lika viktig resultatälla, se vidare kapitel 4.1.10 Reservdelsförsäljningen är starkt beroende av storleken på den installerade basen, varför den borde få ett större fokus. Finansiella tjänster är också starkt beroende av en stor installerad bas. Merparten av det normala produktsortimentet inom Finansiella tjänster kan säljas till befintliga ägare. Endast låneprodukterna är beroende av att de tecknas före leveransen av fordonet och innan den s.k. traderingen av fordonet sker, vilket har sin grund i panträttsliga regler.

## Definitioner

Två centrala begrepp i avhandlingen är *affärslogik* och *ideologi* vilka dock redan tidigare är definierade. Jag kommer därför att fokusera på begreppet tjänster i detta stycke.

Financial Services är ett samlingsbegrepp för biltillverkarnas kompletterande tjänsteprodukter såsom finansiering, försäkring, bilunderhåll etc. Det är inte det samma som biltillverkarnas finansavdelningar. Dessa är av annan natur. Jag har identifierat ett behov av en mer noggrann struktur och mer tydliga och specifika definitioner kring tjänsteproduktion hos biltillverkarna. Befintliga definitioner, såsom "mjukvaror" och "säljfinansiering", är otydliga. Jag har därför valt att kalla dem för kompletterande tjänsteprodukter. *Kompletterande* därför att de inte lever solitärt utan är beroende av en grundprodukt, en vara eller en tjänst. *Tjänsteprodukter* kallas de för att jag vill markera deras kommersiella betydelse och jämföra dem med varu- produkter.

Låt oss dock börja med en diskussion kring definitioner som är närbesläktade ämnet. Norling (1993) definierar tjänst med utgångspunkt från kvalitetssäkringssystemet ISO 9004-2:

*"Tjänster: the results generated, by activities at the interface between the supplier and the customer and by supplier internal activities, to meet customer needs."*

Norling (1993) sid.16

---

17 Industriell benämning för den bas av maskiner man sålt och som är i bruk. Potentiell bas för försäljning av underhållstjänster och nyförsäljning.



Denna definition säger oss bl.a. att tjänsten dels uppstår i mötet kund/leverantör, dels kräver en intern organisering hos leverantören. Bisatsen om att det också skall möta kundbehov låter som en god tanke, men tillför inte definitionen något enligt min mening.

I Bra Böckers lexikon ligger tyngdpunkten i definitionen på att tjänst är något icke-materiellt, och beskrivs på följande sätt:

*“Tjänst är i nationalekonomisk mening sådana icke-materiella prestationer som produceras av t.ex. sjukhuspersonal, domare, konsulter och banker. I moderna industriländer består omkring hälften av nationalproduktionen (BNP) av tjänster”*

Bra Böckers Lexikon (1982) sid.136

### 2.1.1. Klassificering

Normann och Grönroos har försökt att klassificera tjänsteprodukter på ett sofistikerat sätt där förhållandet till varor också berörs. Grönroos talar om kärntjänst, stödtjänst och tilläggstjänst (1990), Normann och Ramirez om kärntjänst och perifera tjänster (1994). Normann menar också att såväl kärntjänsten som den perifera tjänsten kan ha materiella och immateriella delar, och ge både direkta och indirekta effekter. Norling (1993).

Såväl Grönroos som Normann är tidiga på området med sina arbeten. Deras analyser och slutsatser blir därför av grundforskningskaraktär. Det är mångdimensionellt och komplicerat, och så upplever jag också förvisso den beskrivna verkligheten. Man kan dock, framförallt mot bakgrund av Normanns definitioner, kritisera bägge definitionerna för att vara *alltför* otydliga och komplicerade. Söker man två dimensioner kan man söka ytterligare tio, o.s.v. Det gör dem svårkommunicerade. Det finns dock forskare som har gått ännu längre i uppdelningen. Göran Goldkuhl och Anna Röstlinger presenterade vid QUIS 7-konferensen (2000) en artikel, *“Beyond Goods and Services – an elaborate classification on pragmatic grounds”*, som kritiserar nuvarande klassificering av produkter och tjänster för att vara för grov, och erbjuder själva en mer detaljerad klassificering med 27 produkttyper, baserad på åtta produktklasser och fyra användningsområden. Deras förslag till klassificering bygger på vad föreställningen om handlandet är. Exempel på klassificering i deras diskussion är finansiell information, där det finansiella representerar ett område där produkten används och information är produkttypen.

Jag föreslår att man väljer en benämning som är deskriptiv och därmed också lättillgänglig och inte gör strukturen för omfattande, hellre mindre exakt. Mot den bakgrunden är ett av studiens bidrag att benämna produkterna inom Financial Services för *Kompletterande tjänsteprodukter*, vilket också sedan tidigare framgått av texten. Kompletterande tjänsteprodukter definieras som en tillkommande tjänst kopplad



till en vara eller till en tjänst, exempelvis finansieringen av ett bilköp eller en livförsäkring kopplad till ett lån. Kompletterande tjänsteprodukter inom industrin benämner jag *industriellt kompletterande tjänsteprodukter*, etc. Nordin (2005) använder namnet *Product Services* som namn för kompletterande tjänsteprodukter. Det är ett relativt deskriptivt sätt att benämna företaget och skulle kunna inbjuda till att beskriva varuprodukter med exempelvis *Product Goods*. Nordin sätter *Product Services* i kontrast till *Pure Services* som en beskrivning för helt fristående tjänster som ej nödvändigtvis är kopplade till någon fysisk produkt. Han refererar till Frambach et.al. (1997) som beskriver kompletterande tjänsteprodukter som något som en tillverkare adderar till sin produkt för att differentiera sig mot sina konkurrenter.

Nordin refererar också till Oliva et al. (2003) för en distinktion avseende graden av komplexitet i tjänsteprodukten.

*“Product Services can be divided into basic and advanced services, where the former include installation, repair, and training while the latter include professional services, maintenance services, and operational services.”*

Nordin (2005) sid. 11

Med dessa definitioner skulle Volvo Trygghetsavtal benämnas *Advanced Product Services*.

Redan tidigare har kritik uppkommit mot en uppdelning av varor och tjänster som mycket bygger på att kontrastera dem mot varandra. Detta har bland annat resulterat i att man förbisetat nyanserna av olika typer av tjänster, samt vilka likheter som finns mellan vissa tjänster och varor. Motsvarande kritik har framförts av Castell enligt Goldkuhl och Röstlinger (2000). Distinktionen är inte vara och tjänst. Nyckelordet i tidig tjänsteforskning för vad som skiljer tjänst från vara är tjänstens brist på påtaglighet till sin natur. Senare forskning menar att i själva verket är alla produkter ett erbjudande om en tjänst, ett nyttjande. Man kan därför inte skilja på varor och tjänster, Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004) Gummesson (1995). Med det senare perspektivet fokuseras behovet av att hela organisationen ställer om sin syn på erbjudandet. Detta är naturligtvis extra svårt i en organisation där säljbolag betjänar fabriken som dess förlängda arm, i sin tur präglade av industriell ideologi, istället för att betjäna marknaden och kunderna. Så var det hos Volvo under den period jag fångade det empiriska materialet. Fabriken Volvo Personvagnar AB ägde marknadsbolaget Volvo Personbilar Sverige AB.

Det faktum att vissa tjänsteprodukter är egna produkter i sig och att andra är kopplade till en grundprodukt, kompletterande tjänsteprodukt, bör dock alltid understrykas. En kompletterande tjänsteprodukt skiljer sig från grundprodukten genom graden av materialitet och har ofta kompletterande och/eller förstärkande egenskaper.

Jag kommer omväxlande att benämna företeelser som Volvo Trygghetsavtal såväl tjänsteprodukt som kompletterande tjänsteprodukt och industriellt kompletterande tjänsteprodukt beroende på sammanhanget. Kompletterande tjänsteprodukt är "standard"-benämningen. Jag skiljer i studien också på tjänster som service utan kostnad, ett sätt att bemöta sina kunder, och tjänster som produkter, något vi paketerar på ett givet och repetitivt sätt och tar betalt för. Jämför *Product services* och *Pure services*, Nordin (2005) tidigare i kapitlet. På engelska kallas de enskilda tjänsteprodukterna inom industrin för "extended offers", alternativt "extended services". Inom bilindustrin är de ofta organiserade i divisioner alternativt bolag som benämns "Financial Services". Flertalet av de stora internationella biltillverkarna särredovisar också sina kompletterande tjänsteprodukter, finansiella tjänster, i separata bolag, exempelvis Ford inom Ford Financial Services, Toyota inom Toyota Financial Services, GM i GMAC etc. AB Volvo gör det inom ramen för Volvo Financial Services. Volvo Personbilar i Sverige har det organiserat i ett särredovisat, och med de svenska Volvohandlarna samägt, kompletterande tjänsteproduktionsbolag, AB Volvofinans. I vissa länder, bl.a. Sverige, är särredovisningen driven av lagstiftning.

Exempel på en kompletterande tjänsteprodukt är upplåtelseformen av Toyota AYGGO. Toyota kallar det för prenumeration.

Figur 1: Artikel DI Toyota AYGGO

## Bilprenumeration prisvärt val

Håkan Matson

hakan@matsonbil.se 08-730 88 41

### TKVGO

För första gången lanseras en ny bil i Sverige som inte går att köpa eller ens leasa.

Sinbilen Toyota Aygo kan enbart "prenumereras".

Siktet är inställt på unga köpare.

Toyota lanserar det helt nya siktet av ha bil i den kommande veckan.

En "prenumeration" på en Aygo kostar 1 800 kronor i

månaden, plus bilskatten på drygt 400 kronor per år.

Men sedan ingår allt – utom bensin. Eftersom det inte handlar om leasing har bilen inget reservd.

Prenumerationstiden är två år och därefter är det bara att lämna tillbaka bilen till Toyota.

Då får man också tillbaka den deposition på 5 000 kronor som måste läggas från början.

### Unga i storstad i fokus

"Genom den här lösningen tror vi att vi kan nå köpare vi inte får komma med annars. I första hand handlar det om

unga människor i storstad", säger Bengt Dalström, chef på Toyota.

Allt färre unga tar körkort och köper bil, något som i flera år orsakar bilbranschen. Toyota tror att ett skäl är att unga inte vill binda sig för att äga en bil och att en "prenumeration" därför kan vara attraktiv.

### Slipper många kostnader

Det är naturligtvis svårt att göra en generell jämförelse med vad det hade kostat att äga en Aygo, som skulle ha ett pris på 94 000 kronor – om den nu går att köpa. Men bara försäkringen

skulle för en 18-20-åring som bor i Stockholm kosta 500-700 kronor i månaden. Läger man sedan till en värdeökning på runt 1 000 kronor i månaden, kapitalkostnad och service så framstår 1 800 kronor som klart prisvärda.

### Miljöbil enligt Vgverket

"Vi menar också att det är bättre att ungdomarna äker i en Aygo i stället för en gammal begagnad bil. Det är bättre både för miljön och säkerheten", säger Bengt Dalström.

Aygo fick tydligen fyra stjärnor i det europeiska krockpro-

vet Euro NCAP och är på grund av sin låga förbrukning (0,46 liter/mil) klassad som miljöbil enligt Vgverkets definition.

Dock klarar den sig inte undan den kommande trängselkanten i Stockholm, där de flesta av miljöbilar är en annan.

### Citroën C1 nära släkting

Aygo tillverkas i Tjeckien i samarbete med franska PSA. Bilen delar drygt 90 procent av komponenterna med systerbilarna Peugeot 107 och Citroën C1.



KÄN INTE KÖPAS. Högade spekulanter kan inte köpa, ej heller leasa. Toyotas nya minsting Aygo. Med siktet inställt på unga storstadsbarn, lanserar nu biljätten prenumeration som ett nytt sätt att "äga" en bil.

Källa: DI 2005-10-18

(AYGO uttalas AJGO, vilket fritt översatt blir JAG RULLAR som på latin blir VOLVO) förf. anm.

Toyota är den bildistributör i Sverige som har tagit det allra tydligaste steget mot att erbjuda bilnyttjande och bil i ett paketerbjudande istället för att sälja enbart en bil. I själva verket är det inte ens möjligt att köpa bilmodellen AYGO, enbart prenumerera på den. Ordvalet prenumerera är unikt i Financial Services-sammanhang. Bilnyttjande har tidigare erbjudits under benämningen "leasing" mot företag, och "privatleasing" mot enskilda konsumenter. Internationellt har denna typ av erbjudanden ibland marknadsförts under namnet "Rental". Toyotas erbjudande speglar dock mycket väl vad det är frågan om. Kunden erbjuds att nyttja bilen under två år mot en fast månatlig kostnad och sedan lämna tillbaka den. Det som tillkommer är en deposition på 5.000,- samt skatte- och bränslekostnader.

## Diskussion

Bilindustrin är mogen. Den har genomgått många utvecklingssteg sedan den kommersiella starten för nästan 100 år sedan. De inom bilindustrin vedertagna tidsepokerna är Fordismen, med nyckelord som skalekonomi och löpande band, och Toyotismen, med ledord som "lean production" (resurssnål produktion), och ett stort involverande av underleverantörer som integrerade komponenter i produktionen med fokus på ett minimalt bindande av kapital i lager etc. Larsson & Norén (1999) har utförligt beskrivit och förhållit sig till de två första ismerna. För en fördjupning rekommenderas deras tolkning som ett komplement till originalrapporterna från MIT-studierna<sup>18</sup>. Bägge dessa epoker har fokus på produktion och verkade i en marknad som var relativt omogen samt präglad av stor efterfrågan. Marknaden präglas numera av överutbud och därmed fokus på nya sätt att differentiera produkterna samt på distributionsfrågor. Kring detta finns det sparsamt med forskning. Nedanstående bild är ett försök att översiktligt sätta erorna i förhållande till varandra och samtidigt sätta in detta arbete i ett tidsperspektiv.

*Fordismen* gjorde det möjligt för var man och kvinna att äga bil. Produktionsmetoderna var rationella och, vilket ibland kommit i skymundan, konstruktionen enkel. Den enkla konstruktionen gjorde det billigt och möjligt att reparera bilen själv. Pris och utbud stod i fokus. Bilindustrin var nationell och branschutvecklingen drevs av USA. Ford och GM lade här grunden för en historiskt sett lång dominans.

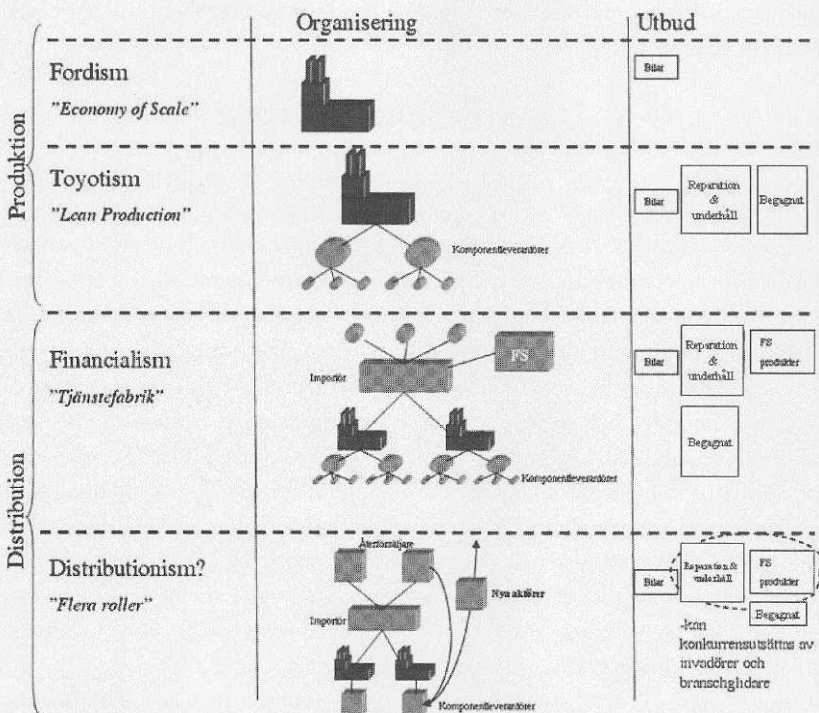
---

18 Ett stort bilindustriellt forskningsprojekt drivet vid Massachusetts Institute of Technology under 1970- och 80-talet. Slutrapporterna var "The machine that changed the world" (Womack m.fl.) 1990 och "The future of the Automobile" (Altshuler m.fl.) 1984



Toyotismen förändrade bilproduktionen och satte press på de etablerade biltillverkarnas kalkyler. Pris och kvalitet stod i fokus. Bilindustrin blev internationell. Japanska biltillverkares produkter utvecklades från kvalitetsmässigt undermåliga till förstklassiga produkter med attraktivt pris. Japanska biltillverkare kom så småningom att dominera världens bilindustri. Första kvartalet 2007 blev man störst i världen räknat i antal producerade bilar<sup>19</sup>.

Figur 2: Översiktsbild bilindustrins tidseror



Egen bild

(Financialism och Distributionism avser egen benämning av tidsperioder) .  
 FS=Finansiella tjänster

19 SvD 25 april 2007



Toyota framstår idag, 2007, som den klarast lysande stjärnan i branschen. De ligger i framkant rent tekniskt med miljöanpassade hybridmotorer och har samtidigt hög kundtillfredsställelse. Det är ett företag med rekordproduktion (och -försäljning) och god lönsamhet medan de amerikanska biltillverkarna har den omvända situationen. Det är svårt att peka ut något enskilt område de är bäst på; de framstår som väl utvecklade inom de flesta. Förklaringsfaktorn är troligen mer av (företags-) kulturell art än av någon enskild rationell eller teknisk landvinning.

Såväl Fordismen som Toyotismen hade ett fokus på produktion och verkade i en marknad som var relativt omogen samt präglad av stor efterfrågan. Såväl Fordismen som Toyotismen bar på en industriell ideologi. Larsson & Norén citerar Womack m.fl. som konstaterar att:

*Toyod<sup>20</sup>ismen ...lovar att göra samma sak som tidigare, men bättre*

Larsson & Norén (1999) sid.159

*Financialism*, som är denna studies forskningsfokus, bidrar framförallt till att effektivisera upplåtelseformerna för bilägandet, dvs. att gå från ett produktions- till ett användarperspektiv. Begrepp som tjänsteproduktion och installerad bas blir viktiga. Finansiella tjänsteprodukter blir ett sätt att åstadkomma s.k. "mjuk differentiering", till skillnad från s.k. "hård differentiering" som avser tekniska skillnader i produkten. I ett svenskt perspektiv dominerar Volvo och Volvofinans. De är överlägset störst och mest lönsamma på området. Internationella aktörer har etablerat sig i Sverige. GE Fleet Services och Leaseplan har stor framgång och konkurrerar med biltillverkarna om kundinteraktionen. GE Fleet Services är en del av GE Commercial Finance, ett av elva affärsområden inom den världsomspännande koncernen GE (General Electric). LeasePlan Sverige AB är ett helägt dotterbolag till LeasePlan Corporation N.V., som i sin tur ägs av ett konsortium bestående av Volkswagen Group (50%), Mubadala Development Company (25%) och Olayan Group (25%).

*Distributionism*, en såpass färsk era att jag väljer att sätta ett frågtecken efter benämningen. En era som jag föreslår för vidare forskning. Företeelsen börjar skönjas inom bilindustrin idag, 2007, och som tack vare sin förmodade inverkan på strukturerna har förutsättningar att bli ett viktigt framtida forskningsområde inom bilindustrin. Det handlar framförallt om kundinteraktionen och att bryta traditionella distributionsstrukturer. Svenska exempel är Volvos etablering 2005 av en direktägd återförsäljare i storstadsregioner i direkt konkurrens med tidigare kontraktbundna. Denna era tror jag kommer att få extra stor betydelse i Europa efter avregleringen av bilindustrin, det

---

20 Såväl *d* som *t* går att finna i litteraturen i benämningen av fenomenet. Toyodismen refererar till grundaren av Toyota, Kiichiro Toyota, Toyotismen till företaget Toyota.

s.k. "Blockundantagets" upphörande. Blockundantaget var ett undantag för bilhandeln från den europeiska unionens regler för fri konkurrens och som nyligen upphörde. Följden har bl.a. blivit att de märkesoberoende verkstäderna får fri tillgång till tidigare konkurrensbegränsad information som reparationsinstruktioner och möjlighet att utföra garantiarbeten. Ytterligare en konkurrent som gynnas av avreglering tror jag är komponentleverantörerna. De har fått spela en allt större roll i utvecklingsarbetet av delar och produkter och borde här se en möjlighet att hitta kompletterande distributionskanaler. Vi kan kalla dessa aktörer som byter, kompletterar, sina roller för branschglidare och/eller invadörer. Branschglidare<sup>21</sup> och invadörer<sup>22</sup> är aktörer som förmodligen kommer att delta i förändringen av branschen. Avreglering av branscher har förekommit förut, och förmodligen kan man lära sig en hel del av de processerna. LO och dess chefsekonom Dan Andersson presenterade i december 2004 en rapport kring konsekvenserna av avregleringar i olika branscher. För att få underlag för en framtida förståelse av vad som kommer att hända i bilindustrin i Europa rekommenderas denna studie. Det är dock inte föremål för denna avhandling.

Tanken att dela in bilindustrins utveckling i olika skeden är långt ifrån ny. På ett internationellt plan har MIT-studien gjort det tidigare och i Göteborg diskuterade Larsson & Norén eror i bilindustrin redan 1999. De kallade erorna för olika tanke-modeller. Larsson & Norén (1999) diskuterar tre företagsekonomiska tankemodeller som de benämner *skalekonomi*, *kombinationsekonomi* och *förväntningsekonomi*, vilka skall spegla de olika logiker som styrt bilindustrin över tiden. De liknar den *skalekonomiska* tankemodellen med den industriellt drivna Ford-eran och jämför den med ett analytiskt synsätt, Arbnor & Bjerke (1977), på verkligheten. Det sociala kontraktet är att leverera välbefind till en passiv marknad. Den *kombinationsekonomiska* tankemodellen menar att bilen är ett system som kan ges olika egenskaper av olika aktörer och som:

“...initieras och som utvecklas i social interaktion.”

Larsson & Norén (1999) sid.103

Den *kombinationsekonomiska* tankemodellen jämför Larsson & Norén med ett system-synsätt, Arbnor & Bjerke (1977), på verkligheten. Den *förväntningsekonomiska* tankemodellen slutligen, jämför Larsson & Norén med ett aktörssynsätt, Arbnor & Bjerke, på verkligheten. I förväntningsekonomi styr kund och övriga intressenter vad som tillverkas. Jämför den nuvarande (2007) miljödebatten och hur försäljningen i det avseendet har förändrats. Larsson & Noréns företagsekonomiska tankemodeller skulle också kunna utgöra

---

21 Aktörer som expanderar sin verksamhet på befintlig kundbas, exempelvis försäkringsbolag som blir bank

22 Aktörer som bryter in i en etablerad marknad och konkurrerar om särskilt lönsamma delsegment. Jämför finansindustrins avreglering i Sverige. Se också Normann (1989)

en beskrivning över tiden av bilindustrins eror, där Fordism och Toyotism likställs med skalekonomin, och där den av mig benämnda Financialismen likställs med kombinationskonomin och den för framtida forskning föreslagna Distributionismen likställs med förväntningsekonomin.

### 2.1.2. Bilindustrin – en konservativ bransch

Intervjuer och samtal med branschföreträdare pekar på en specialiserad industri med relativt liten omsättning av personer på ledande befattningar och som specialister. I Sverige vandrar man från Volvo till SAAB, och naturligtvis tvärtom, men sällan utanför industrin. Som extern betraktare kan man också konstatera att få ledande befattningshavare som rekryteras utanför industrin stannar särskilt länge. Exempel på detta är Christer Zetterberg, VD AB Volvo, och Fred Andersson, VD Volvo Personbilar Sverige AB. Mina samtal med bolagsföreträdare pekar på en stark informell beslutsgång inom Volvo som gör det svårt för en utomstående att ”läsa spelet”. Nyttänkande arbete har haft svårt att få gehör. Fler är de spruckna planer än de som har genomförts. Norsk olja, fusion med SAAB, är några exempel på icke-genomförda visioner. Möjligen är det den cementerade managementstrukturen som skapar tröghet i dessa frågor.

En trög struktur kan å andra sidan också vara en kraft som motverkar alltför vilda satsningar. Volvos tänkta fusion med Fermenta är ett exempel. Dessa företeelser är dock inte ämnet för denna avhandling.

Sättet att mäta verksamheten är kraftigt influerat av den tid då bilindustrin levde i en aldrig sinande efterfrågan och antalet sålda bilar var ett relevant mått på bilfabrikanternas framgång. Bilfabrikanterna började mycket tidigt tjäna stora pengar på reservdelar men utsattes aldrig för några externa krav att redovisa dessa intäkter specifikt. Inkomsterna från kompletterande tjänsteprodukter däremot, de som inom bilindustrin i regel organiseras som Financial Services, är en relativt sen företeelse. Denna företeelse är ofta särredovisad. Att så är fallet kan troligen förklaras av att finansiell verksamhet, (de flesta kompletterande tjänsteprodukter är av finansiell karaktär som exempelvis lån och leasing), i flertalet länder lyder under en relativt strikt lagstiftning som kräver detta.

### 2.1.3. Bilindustrin idag – en annan affärslogik än förr

Förr fokuserade bilfabriker enbart på att tillverka bilar. Då gick det bra att korrelera antalet tillverkade bilar med framgång eller ej om man visste hur effektiva tillverkarna var i produktionen. Numera räcker det inte att räkna antalet bilar. Affären är betydligt mer mångfacetterad och beståndets storlek tillsammans med



förmågan att sälja reservdelar och finansiella tjänster till vagnparken, har stor och ofta avgörande betydelse för ekonomisk framgång.

Bilindustrin tjänar pengar på flera verksamheter – *bilförsäljning*, *reservdelsförsäljning* och *finansiella tjänster* kopplade till bilinnehavet. Om vi dessutom inbegriper distributionsledet, vilket bilfabrikanterna ibland integrerar, tillkommer *försäljningen av begagnade bilar* och *intäkter för utfört arbete i verkstäderna*. Trots detta är mediabilen generellt fokuserad på antalet sålda enheter och redovisningen särskiljer endast bilar, Automotive, och Financial Services. Financial Services är viktigt. Det går att utläsa på många sätt. General Motors hänvisar exempelvis till Fiatkoncernens försäljning av sitt finansbolag Fidis innan GM:s övertagande, och uppenbarligen i strid med de av GM uppfattade intentionerna, som skäl till att man inte vill fullfölja köpet av Fiat<sup>23</sup>. General Motors överväger (2005), också att sälja GMAC, sitt finansbolag, som en pusselbit i en räddningsaktion av GM. GMAC tjänade då pengar medan biltillverkningen förlorade stort.

Det är däremot mycket svårt att utan närmare access till bilindustrin förstå den betydelse som verkstadsaffären och reservdelarna specifikt och den s.k. "*eftermarknaden*" generellt har för biltillverkarna. Mot bakgrund av den aktuella avreglering av bilhandeln som sker inom den europeiska unionen, den s.k. "*Block Exemption Removal*", (det undantag från fri konkurrens inom den europeiska unionen som bilhandeln tidigare åtnjutit), som kommer att ge fler aktörer tillgång till de produkter som kompletterar bilköpet, så borde denna enskildhet i bilaffären redovisas och analyseras specifikt. Hur skall intressenter annars kunna värdera det som sker? Avregleringen tar bort de konkurrensbegränsande hinder bilindustrin haft kvar under ett antal övergångsår efter EU:s bildande. Exempel på skillnader efter avregleringen blir att alla verkstäder, auktoriserade eller ej, skall ha tillgång till samma information, exempelvis reparationsanvisning av en viss bilmodell. Med samma information och ett lägre timpris för arbetet samt ett lägre pris för alternativa reservdelar, torde de verkstäder som inte är auktoriserade av traditionella märken utgöra ett reellt hot mot de etablerade aktörerna. Till skydd mot detta försöker biltillverkarna bl.a. utveckla allt mer avancerade och specifika diagnosinstrument som genom sin höga kostnad skall exkludera så många nya aktörer som möjligt.

## Forskningsfråga

Har Financial Services påverkat Volvo Personbilar Sveriges affärslogik och i så fall hur?

---

23 Dagens Industri 25 januari 2005



## Syfte

Syftet med studien är att med Volvo Trygghetsavtal som exempel illustrera och analysera Financial Services som företeelse och den kompletterande tjänsteproduktionen, dess processer och dess begreppsapparat, mer specifikt, för att förstå bilindustrins affärslogik under en period i slutet på 1990-talet och inledningen av 2000-talet.

## Forskning att bygga vidare på

Skälet till valet av forskningsobjekt är, som tidigare nämnts, intresset att bygga vidare på den forskning kring Volvo och bilindustrin som finns på Handelshögskolan i Göteborg. Kring bilindustrin finns det relativt omfattande forskning. Kring företeelsen Financial Services är den mindre bred. Jag har därför också inkluderat en Mastersuppsats från Chalmers Tekniska Högskola i min prövning mot befintlig teori. Det kan naturligtvis ifrågasättas om en mastersuppsats skall tillmätas det utrymme jag ger den. Mitt motiv för detta är dock att forskningen i ämnet är mycket sparsam och uppsatsen är den enda i sitt slag jag har funnit som har behandlat ämnet och Volvo Personbilar specifikt. Jag finner den dessutom väl genomarbetad ur ett empiriskt perspektiv, och det är framförallt för detta ändamål jag har för avsikt att förhålla mig till den. Hade min studie fokuserat på produktutvecklingsaspekten av tjänsteprodukter specifikt hade jag istället valt exempelvis Jönssons (2004) arbete *"Product Development – Work for Premium Values"*.

Den Göteborgsbaserade forskning jag har valt att förhålla mig till, förutom Larsson & Noréns (1999) studie av tidigare nämnda MIT-forskning, är också de avhandlingar som lagts fram under senare år, bl.a. Enquist & Javefors (1996) med sin avhandling *"Huvudmannskapets Dialektik – en studie av Renault/Volvo-affären"*, Bragd (2002) *"Knowing Management"* och Wickelgren (2005) med *"Engineering Emotions"*. Dessa arbeten har varit inspirationskällor på senare tid, på samma sätt som jag tidigare fått näring från Eva Gustavssons (2000) arbete *"Organisering av tjänster"*, med sin bas i *"business to business"*-orienterad industriell miljö och dess eftermarknad. Ett ytterligare skäl till mitt val att studera tjänsteprodukter inom industrin är det faktum att de får en allt större ekonomisk betydelse för industrin i allmänhet och bilindustrin i synnerhet, utan att det syns i industrins finansiella avbild.

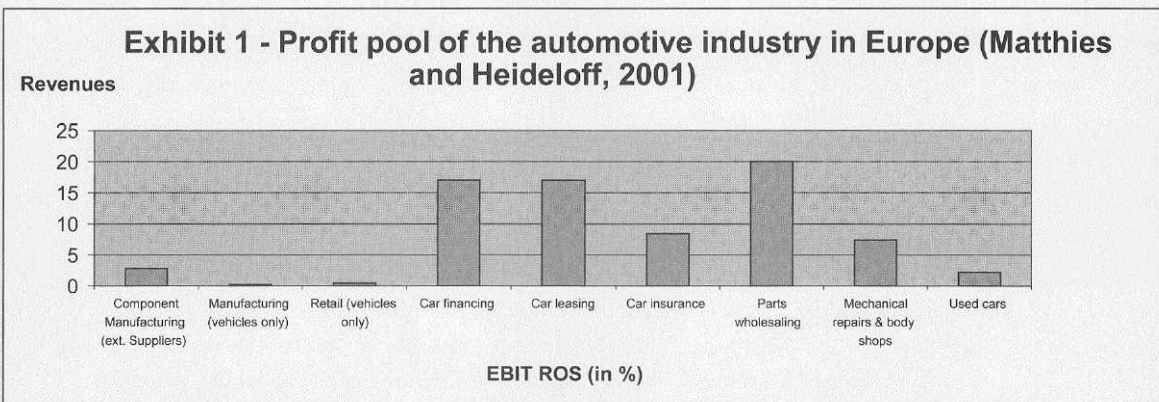
Mitt val av forskningsområde och empiri är också betingat av de rön annan forskning funnit kring dess betydelse, bland annat av Oliva & Kallenberg, i sin artikel *"Managing the transition from products to services"* (2003). Valet av forskningsområde och empiri stöds dessutom av Nordins arbete om utlokalisering av kompletterande tjänster i ett industriföretag samt dess hanterande av tjänstelogik i en industriell organisation, *"Externalising Services"* (2005).

Wickelgrens, Bragds samt Fabó & Thoressons arbete kommer att behandlas utförligt senare i studien , (kapitel 7).

Det framgår i litteraturgenomgången att produktutveckling av fysiska varor inom industrin har relativt väl genomarbetade processer. Det finns en historia, och företaget har hunnit lära sig. Det framgår också att den forskning om produktutveckling av tjänster som bedrivits främst berört finansiella tjänster inom den finansiella industrin.

Det finns m. a. o. en lucka och en spänning i området kring hur industrin hanterar produktutveckling av tjänster anser jag. Områdets betydelse stärks också av att en allt större del av industriföretagen intresserar sig för att ta del av tjänstemarknaden och dess intäktsmöjligheter.

Figur 3: Intjäningskällor för bilindustrin i Europa



Källa: Fabó & Thoresson (2004) sid. 4

Diagrammet visar att biltillverkarnas traditionella roll som producenter genererar en relativt liten del av bilindustrins totala intjäningsförmåga om man expanderar biltillverkarnas affärsmodell till att inkludera de tjänsteprodukter som är förknippade med ett bilinnehav. Finansieringen av bilen, *Car Financing* och *Car Leasing* i diagrammet, samt försäkringen, *Car Insurance* i diagrammet, verkstadsarbete, *Mechanical repairs & body shops* i diagrammet är betydligt viktigare vinstgeneratorer.

## Avgränsningar

Avhandlingen avgränsar sin primärdata till Volvo Car Corporation AB:s svenska dotterbolag Volvo Personbilar Sverige AB, det bolag som ansvarar för distribution och

underhåll på den svenska marknaden för Volvos och Renaults samt Landrovers personbilar. Till dem och deras material har jag haft tillgång. Vad gäller sekundärdata avgränsar sig studien till bilindustrins största aktörer, såväl nationellt inom Sverige som internationellt.

Jag har valt att avgränsa min empiriska studie till åren 1995–1996. Sekundärdata kan vara av senare datum.

Volvo Personvagnar AB hade integrerat Volvo Personbilar Sverige AB, men Volvo Personbilar Sverige AB hade inte integrerat distributionsledet, återförsäljarna; de var alla juridiskt självständiga enheter under den tid studien pågick. Verkstadsarbete och begagnathandel, som är viktiga affärsgränar inom bilhandeln, skedde exklusivt hos Volvos återförsäljare och endast reservdelsaffären i de avseendena tillförde Volvo Personbilar Sverige AB som importörsbolag något direkt ekonomiskt tillskott. Avhandlingen fokuserar därför på reservdelar i verkstadsaffären och bortser helt från begagnataffären. Det hade sett annorlunda ut om studien hade behandlat exempelvis BMW eller Volkswagen som delvis äger sina återförsäljare. Detta bör läsaren ha i åtanke.

Jag kommer översiktligt att mäta och beskriva de största aktörerna på den amerikanska personbilsmarknaden samt de mest betydande på den svenska. Studien kommer att avgränsas till det som i bilindustrin benämns som Financial Services. GMAC<sup>24</sup>, Ford Financial Services, Toyota Financial Services i USA, AB Volvofinans, Svenska Volkswagen Finans AB och Toyota Finans i Sverige. Vad gäller Toyota Finans i Sverige kan redan nu avslöjas att det finns mycket lite information om deras verksamhet. Toyotas dominans inom bilindustrin totalt motiverar dock deras medverkan.

Dessa bolags produkter kallar jag för kompletterande tjänsteprodukter, se vidare kapitel 2.; inom tjänsteteorin kallas de för stödtjänster, tilläggstjänster, Grönroos (1990), perifiera tjänster, Normann & Ramirez (1994).

Dessa produkter avser jag att mäta, vrida på och försöka förstå. Fokus kommer att ligga på verksamheten och inte på den finansiella avbilden, Polesie (2003). Vissa undersökningar forskar på övergripande nationalekonomisk nivå, andra på företags-ekonomisk. Studien har skett såväl på detaljnivå som tillbaka upp på branschnivå med fokus på personbilsindustrin som bransch och utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal som kompletterande tjänsteprodukt specifikt. Volvo Trygghetsavtal är, vilket också tidigare beskrivits, ett avtal för bilkonsumenten som garanterar denne en given kostnad per överenskommen tidsenhet för bilens service och reparationer.

Detta projekt utgör avhandlingens empiriska bas för fördjupning inom området Financial Services.

---

24 GMAC= General Motors finansbolag



Inom bilindustrin har det förekommit stora förvärv och sammanslagningar. I Sverige har vi påverkats genom att General Motors köpt SAAB och Ford har köpt Volvo Personvagnar. Det är stora skeenden som tar plats utanför företagen som enheter. Om detta kommer studien inte att handla.

## Mina önskade bidrag med studien

Mina önskade bidrag med studien är att:

- på ett övergripande plan bidra till förståelsen för den förändrade affärslogiken inom bilindustrin.
- via det *empiriska bidraget* skapa förståelse för hur en industri med industriell ideologi producerar kompletterande tjänsteprodukter.
- bidra till *begreppsutvecklingen* på området genom att kartlägga och kategorisera enskilda produkter inom företeelsen Financial Services, (vilket är det begrepp som används inom bilindustrin för kompletterande tjänsteprodukter.)
- bidra till en förståelse för omfattningen av företeelsen Financial Services inom bilindustrin generellt.





### 3. Bilindustrin – en beskrivning

#### *Från nationell till internationell industri*

Bilindustrin var i sin linda en stark nationell angelägenhet omgärdad av höga tullar med Italien som det "lysande" exemplet med över 100% i tullpåslag i slutet på 30-talet och ända upp till 40 % tullpåslag så sent som 1960. Att jämföra med USA som under motsvarande period gick från 10 % till 8,5 %.

USA som dominant på marknaden under de tidiga åren hade naturligtvis inte samma behov av att skydda sig som övriga länder. I samband med att tullarnas betydelse minskade och diverse internationella frihandelsavtal skrevs och unioner bildades, tog också exporten fart. Bilindustrin blev internationell med några få undantag.

Under den period västeuropeisk biltillverkning var som störst dominerade den brittiska fordonsindustrin initialt med en andel om 50% av den europeiska produktionen på 50-talet, för att på 90-talet ha fallit tillbaka till mindre än 10%. Denna utveckling kan säkert förklaras på många sätt, men intressant att notera är att den brittiska bilproduktionen sålde 1990 82% av sina produkter på hemmamarknaden. Samtidigt sålde de franska tillverkarna 46%, de tyska 37% och de svenska 16% av sin produktion på hemmamarknaden. De franska tillverkarna hade 1990 28% och de tyska 33% av den totala västeuropeiska produktionen att jämföra med den brittiska på 9%<sup>25</sup>. Biltillverkarna med hög andel export tycktes växa snabbare och ha en bättre utveckling.

#### *Bilproduktion*

Även om bilproduktionen startade i Europa så är det ingen tvekan om att USA tidigt tog över initiativet. USA dominerade bilproduktionen under 20-talet och framåt med en andel som högst om 83% av produktionen. Likaledes råder det inget tvivel om att initiativet återkommit till Europa från 1970-talet och framåt, numera tillsammans med Japan och i ökande grad Korea. 1990 hade den amerikanska bilproduktionen sjunkit till en världsmarknadsandel om 15%. Det är också relativt troligt att vi kommer att få se en stark utveckling av bilindustrin i Kina. Det är möjligt att bilin-

---

25 För fördjupning se tabellförteckning

dustrin ur ett produktionsperspektiv går att jämföra med varvsindustrins utveckling och dess produktionsförflyttning från f.d. låglöneland till dagsaktuellt låglöneland och att vi därmed får se en japansk utveckling av Kinas och Indiens bilproduktion i framtiden.

Bilproduktionen brukar populärt delas upp i åtminstone två eror, Fordism och Toyotism. Nedan följer en översiktlig beskrivning av erorna och vad som skiljer dem åt. För en fördjupning rekommenderas Larsson & Norén (1999) som utförligt behandlar ämnet.

### 3.1.1. Fordism

Runt slutet av 1800-talet och början av 1900-talet började en rad experter, mestadels ingenjörer, utveckla vad som senare skulle komma att kallas *den klassiska managementmodellen*. Bland dem fanns den amerikanska ingenjören F.W. Taylor.

Kunskapen kring organiserandet av arbete, baserat på tekniska och vetenskapliga metoder, utvecklades ursprungligen av F.W. Taylor. De grundläggande idéerna bestod av en uppdelning av arbetet i enkla och rutinmässiga moment, med klara skillnader mellan de strategiska och de operativa sysslorna. De bärande idéerna i de strategiska sysslorna var att säkra välståndet för ägaren och samtidigt förbättra de anställdas arbets-situation i form av högre lön, bättre arbetsförhållanden samt högre produktivitet.

Grundläggande för de operativa sysslorna var:

- användandet av både maskiner (kapital) och arbetskraft
- en förutfattad idé om mänskligt beteende (att människan lider av slöhet och oföretagsamhet)
- en distinkt skillnad mellan överordnade och arbetare

Fordism är en ytterligare en utvecklad s.k. ”*managementmodell*” som involverar massproduktion baserad på en förflyttande monteringslinje styrd av mindre utbildad arbetskraft (massarbetskraft). Massproduktion är dess huvudkälla till dynamik.

*Några viktiga punkter i ideologin:*

- ett virtuost kretslopp av tillväxt baserat på massproduktion,
- ökade inkomster länkade till produktivitet,
- ökad produktivitet länkade till stordriftsfördelar,
- ökad efterfrågan p.g.a. ökade löner,
- ökade vinster länkade till fullt tillvaratagande av produktionskapaciteten och
- ökade investeringar i förbättrade massproduktionstekniker och -verktyg.

Fordism grundar sig också från ett makroperspektiv på en tro om en speciell social organisation. I detta sammanhang involverar det konsumtion av standardiserade produkter i kärnfamiljshushållet.

Fordismen var sammanfattningsvis baserad på fördelningen av arbete, framväxten av specialiteter och användandet av kostnadsbesparande maskiner för varje uppgift. Tekniken möjliggjorde därmed lägre produktionspriser.

### 3.1.2. Toyotism

Deutschmann (1987) fann att man i Japan använde sig av en annan tillverkningsmetod, som vid första anblicken verkade mer "primitiv" än den amerikanska. Tittade man närmare på den japanska tekniken märkte man dock att det var just denna primitivitet i tillverkningen som möjliggjorde den så välkända japanska flexibiliteten. Flexibiliteten och kreativiteten i tillverkningen gjorde den mer dynamisk än Fordismen.

*Lean production* (= resurssnål produktion) började tillämpas i Japan efter 1950 som ett resultat av de många problem man hade med massproduktionen. Dessa blev extra stora då Japan vid tidpunkten var märkt av Andra världskriget. *Lean production* utmärks av att det använder endast hälften av alla variabler som ingick i tidigare produktionsprocesser – hälften så många anställda, hälften av produktionsytan, hälften av tiden i fråga om produktionsbeslut och att utföra arbetet på halva tiden, Womack, Jones & Roos (1990).

Den centrala iden med *Lean production* är att reducera kostnaderna genom flexibilitet, vilket betyder att man hela tiden är redo att ställa om produktionen.

*Lean production* involverar:

- borttagande av hierarkiska nivåer
- arbete i grupp
- organisatoriska processinnovationer genom total kontroll över kvalitén

Womack och Jones har också applicerat "*lean*"-begreppet på konsumtion, "*Lean Consumption*" i en artikel 2005. Denna kommer att diskuteras i kapitel 7.1.8.

#### *Sammanfattning*

Det skiljer stort både i hur arbetet har utförts och i hur arbetet har handletts mellan erorna. Fordism-modellen är auktoritär med hårda discipliner samt teknisk och specifik personalutbildning. Klassisk managementkontroll utförs genom strikta övervakningsprocedurer. Den japanska modellen representerar mer flexibel auktoritet och kontrollsystem som ökar arbetarnas kreativitet.



## Användningen av bil har ökat

Bilkonsumtionen har ökat dramatiskt i alla västliga länder under 1900-talet. USA, Kanada och Nya Zeeland var tidiga i utvecklingen. Remarkabelt är dock att öknings-takten i de lågkonsumerande länderna har varit så pass kraftig under senare år. Idag skiljer det relativt lite mellan alla s.k. "väst"-länder, I-länder. Notera speciellt Japans 0,5 bilar per 1000 invånare 1950 jämfört med USA som 1950 hade 265 bilar per 1000 invånare. Vid samma jämförelse 40 år senare har Japan ökat 600 ggr samtidigt som USA bara har dubblat. Att de lågkonsumerande länderna skulle öka är inte förvånansvärt i sig, dock takten de gjort det med.

Figur 4: Personbilar per 1000 invånare i Europa 1950-1990

| Länder         | 1950 | 1970 | 1990     |
|----------------|------|------|----------|
| Sverige        | 36   | 283  | 417(455) |
| Norge          | 20   | 192  | 385(455) |
| Danmark        | 27   | 218  | 313(370) |
| Finland        | 7    | 152  | 385(435) |
| Västtyskland   | 21   | 236  | 476(526) |
| Storbritannien | 45   | 212  | 400(455) |
| Frankrike      | 38   | 242  | 417(500) |
| Italien        | 7    | 190  | 476(526) |
| Schweiz        | 31   | 220  | 435(526) |
| USA            | 265  | 437  | 588(769) |
| Kanada         | 123  | 313  | 417(588) |
| Japan          | 0,5  | 85   | 286(476) |

Siffrorna inom parentes anger det totala antalet bilar per 1000 invånare under 1990.

Källa: *Elsässer (1995)*

Förf. anm: Siffrorna inom parentes är inklusive lätta lastbilar, pick-ups etc.

### 3.1.3. Några nyckelfakta

Under 2005 tillverkades 66,5 miljoner fordon, inklusive lätta transportfordon, i världen och tillverkarna hade kapacitet att producera ytterligare minst 25 %. Personbilar tillverkades i c:a 46 miljoner exemplar; resterande produktion var lätta lastbilar. Överkapaciteten är dock ojämnt fördelad. BMW, som av många betraktas

som en av de mest framgångsrika i branschen, hade exempelvis som enda europeiska tillverkare ingen överkapacitet. Bragd (2002)

Figur 5: Världsproduktion personbilar per tillverkare

| World ranking 2005   |                   |                   |                            |                  |                |
|--|-------------------|-------------------|----------------------------|------------------|----------------|
| In units   | TOTAL             | PASSENGER CARS    | LIGHT COMMERCIAL VEHICLES* | HEAVY TRUCKS*    | BUS & COACHES* |
| 1 General Motors (Opel-Vauxhall-GM Daewoo)                     | 9 097 855         | 5 657 225         | 3 383 084                  | 46 786           | 10 760         |
| 2 Toyota   | 7 338 314         | 6 157 038         | 943 129                    | 185 910          | 52 237         |
| 3 Ford (Jaguar-Volvo cars)                                     | 6 497 746         | 3 514 496         | 2 903 820                  | 79 330           | -              |
| 4 Volkswagen Group   | 5 211 413         | 4 979 487         | 193 864                    | 32 563           | 5 499          |
| 5 DaimlerChrysler (with Evobus)                                | 4 815 583         | 1 985 410         | 2 353 989                  | 435 535          | 60 659         |
| 6 Nissan   | 3 494 274         | 2 697 362         | 650 671                    | 140 188          | 6 053          |
| 7 Honda  | 3 436 164         | 3 324 282         | 46 642                     | 63 240           | -              |
| 8 PSA Peugeot Citroën  | 3 375 366         | 2 982 690         | 392 676                    | -                | -              |
| 9 Hyundai-Kia  | 3 091 060         | 2 726 600         | 126 836                    | 137 995          | 99 629         |
| 10 Renault-Dacia-Samsung                                       | 2 816 818         | 2 195 162         | 421 656                    | -                | -              |
| 11 Suzuki-Maruti   | 2 071 707         | 1 723 022         | 346 685                    | -                | -              |
| 12 Fiat-Iveco-Irisbus*   | 2 037 695         | 1 539 676         | 394 900                    | 81 632           | 21 587         |
| 13 Mitsubishi  | 1 331 060         | 996 043           | 328 992                    | 4 025            | -              |
| 14 BMW   | 1 323 119         | 1 323 119         | -                          | -                | -              |
| 15 Mazda   | 1 287 561         | 1 091 756         | 193 374                    | 2 431            | -              |
| 16 Daihatsu  | 1 011 249         | 803 176           | 194 877                    | 13 186           | -              |
| 17 Avtovaz   | 721 492           | 721 492           | -                          | -                | -              |
| 18 Dongfeng (without Citroën)                                  | 593 055           | -                 | 403 055                    | 180 000          | 10 000         |
| 19 Fuji (Subaru)   | 591 825           | 508 281           | 63 544                     | -                | -              |
| 20 Beijing AIG (without Hyundai-Isuzu)                         | 559 190           | -                 | 559 190                    | -                | -              |
| 21 FAW Group (without VW, Toyota, Mazda)                       | 539 029           | 58 817            | 397 266                    | 73 753           | 9 193          |
| 22 SAIC-Sangyong (without GM&VW)                               | 518 353           | 131 536           | 378 255                    | -                | 8 562          |
| 23 Isuzu   | 510 730           | -                 | 225 533                    | 282 021          | 3 176          |
| 24 Chana Automobile Liability                                  | 422 168           | -                 | 422 168                    | -                | -              |
| 25 Tata (Telco)  | 419 445           | 163 089           | 130 250                    | 114 865          | 11 241         |
| 26 Harbin Hafei Automotive                                     | 225 260           | -                 | 225 260                    | -                | -              |
| 27 Volvo-Renault Trucks-Mack                                   | 215 420           | -                 | 9 460                      | 195 554          | 10 405         |
| 28 Gaz   | 214 755           | 51 596            | 163 159                    | -                | -              |
| 29 Chery Auto  | 185 588           | 185 588           | -                          | -                | -              |
| 30 Anhui Jianghuai Auto  | 167 436           | -                 | 155 359                    | -                | 12 077         |
| 31 Peccar-Daf  | 149 629           | -                 | -                          | 149 629          | -              |
| 32 Zhejiang Geely  | 149 532           | -                 | 149 532                    | -                | -              |
| 33 Mahindra&Mahindra   | 125 994           | -                 | 125 994                    | -                | -              |
| 34 Navistar  | 122 326           | -                 | -                          | 108 383          | 13 943         |
| 35 Changhe Aircraft Industrie                                  | 115 652           | -                 | 115 652                    | -                | -              |
| 36 Nanjing Auto  | 111 397           | 111 397           | -                          | -                | -              |
| 37 Jinbei Auto Holding   | 109 505           | -                 | 109 505                    | -                | -              |
| 38 Porsche   | 98 135            | 98 135            | -                          | -                | -              |
| 39 Hino  | 97 381            | -                 | 5 239                      | 86 673           | 5 269          |
| 40 MAN-ERF-NEOMAN Bus  | 76 066            | -                 | -                          | 69 677           | 6 389          |
| 41 UAZ   | 68 687            | 29 141            | 39 546                     | -                | -              |
| 42 Great Wall Motor  | 67 657            | 67 657            | -                          | -                | -              |
| 43 Kamaz   | 62 324            | 30 361            | -                          | 31 963           | -              |
| 44 Scania  | 59 506            | -                 | -                          | 53 365           | 6 141          |
| 45 Sousest Auto Industrial                                     | 58 649            | -                 | 58 649                     | -                | -              |
| 46 Iynach-Avto   | 49 803            | 42 582            | 7 221                      | -                | -              |
| 47 Nissan Diesel   | 41 071            | -                 | 630                        | 38 917           | 1 524          |
| 48 MG Rover  | 29 141            | 29 104            | 37                         | -                | -              |
| Evobus   | 7 309             | -                 | -                          | -                | 7 309          |
| <b>Total Manufacturers shown</b>                               | <b>65 318 744</b> | <b>45 855 503</b> | <b>16 657 683</b>          | <b>2 467 985</b> | <b>337 573</b> |
| Others manufacturers (China, India, Russia, Poland, Turkey...) | 1 146 664         | -                 | -                          | -                | -              |
| <b>Total production</b>  | <b>66 465 408</b> | -                 | -                          | -                | -              |

\*Non homogeneous tonnage limit

Källa: www.oica.net

De tre största tillverkarna under år 2005 är General Motors, Toyota<sup>26</sup> och Ford i nämnd ordning. Det skiljer dock i ordningsföljd om vi delar in dem i rena personbilar och lätta lastbilar, s.k. "pick-ups".

Framförallt i USA representerar lätta lastbilar i form av pick-ups ett stort segment.

Utan lätta lastbilar är Toyota etta på världsmarknaden med 13,4 % marknadsandel före GM på 12,3 % och VW på 10,9%. Med lätta lastbilar är GM ledande med en marknadsandel om 13,9 % följt av Toyota 11,2 % och Ford 10,0%.

Trenden är att Toyota ökar även på lätta lastbilar i USA, en marknad som GM och Ford tidigare fått råda ensam på. Rimligen bör dock de höjda bensinpriserna, om än från låga nivåer, slå igenom i bilförsäljningen, och försäljningen av bränsletörstiga bilar minska.

*"Tidigare har Ford och GM fått ha pick-up-marknaden ifred. Men nu har särskilt de japanska konkurrenterna snabbt gett sig in också i detta amerikanska finrum."*

Di 21 april 2005

*"Vi har överraskats av hur snabbt bensinpriset slagit igenom i försäljningen, sa Bill Ford vid presentationen av Q1 2005"*

Auto Motor & Sport, nätedition 21 april 2005

Världens totala vagnpark av personbilar, den installerade basen utgörs av ca 800 miljoner fordon. 8,8 miljoner människor var 2002 direkt anställda inom bilindustrin och dess underleverantörer världen över. Bilindustrin svarade vid 2000-talets början för 15 % av världens totala BNP.<sup>27</sup>

Såväl bilproducenterna som deras underleverantörer arbetar med storskalighet som ledstjärna. Antalet helt självständiga biltillverkare grupperat efter ägare har sjunkit från 50 stycken år 1950 till 13 år 2000. Antalet underleverantörer grupperat efter ägare har sjunkit från 40.000 stycken år 1950 till 5.600 år 2000<sup>28</sup>. Branschen har strukturerats kraftigt.

*Hur tillverkarna värderas – en ögonblicksbild*

Det är inte studiens avsikt att göra någon djupdykning i värderingen av biltillver-

---

26 Blev nr 1 Q1 2007 källa: SvD 25 april 2007

27 Källa: "Future Automotive Study Industry Structure FAST 2015" Fraunhofer Institute for production technology", Jan Dannenberg & Christian Kleinhans, 2002

28 Automobilproduktion, University of London

karna utan endast att ge en översiktsbild. Vad gäller intjäning ligger Toyota på första plats när 2004 är till ända. Första halvåret 2003 tjänade man 38 miljarder SEK, hela tre gånger så mycket som GM<sup>29</sup>.

Toyota är den biltillverkare som värderas högst av aktieägarna. Toyota hade i december 2005 ett börsvärde motsvarande 1218 miljarder SEK. De amerikanska storheterna GM respektive Ford värderades samtidigt till c:a 84 respektive 105 miljarder SEK. Det kan noteras att Volvo PV såldes till Ford för 50 miljarder SEK<sup>30</sup>, med en kassa och ett välfyllt produktprogram. Volvo PV producerade och sålde då c:a 400.000 bilar.

Figur 6: Några biltillverkares börsvärden – en jämförelse

| Tillverkare      | Antal bil + lätta lastbilar<br>(Miljoner st) | Antal tunga fordon | Börsvärde<br>(Miljarder SEK) | Börsvärde / tillverkad enhet<br>(T SEK) |
|------------------|--|--------------------|------------------------------|---|
| Toyota           | 7,1  | 0,2                | 1218                         | 167                                     |
| Daimler Chrysler | 4,4  | 0,5                | 364                          | 74                                      |
| Nissan           | 3,6  | 0,1                | 308                          | 83                                      |
| Honda            | 3,3  | 0,1                | 364                          | 107                                     |
| Volkswagen       | 5,2  | 0                  | 154                          | 30                                      |
| Renault          | 2,6  | 0                  | 161                          | 62                                      |
| Hyundai Kia      | 2,8  | 0,2                | 168                          | 56                                      |
| Ford             | 6,4  | 0,1                | 105                          | 16                                      |
| PSA              | 3,4  | -                  | 98                           | 29                                      |
| GM               | 9,1  | 0,1                | 84                           | 9                                       |

Dollarkurs: 7,0  
SEK

den 14 dec 2005 Källa: www.factset.com

En del av den markanta skillnaden i börsvärde mellan de amerikanska och japanska tillverkarna förklaras av finansanalytiker med de finansiella åtaganden de amerikanska bolagen dragit på sig i form av sjuk- och pensionskostnader<sup>31</sup>.

#### Betungande åtaganden sjukvård/pension

Den amerikanska bilindustrin kontra framförallt den japanska lider av bördan från de sjukvårdsåtaganden som företagen själva förbundet sig till. Det erkänt starka bilarbetarfacket i USA har vältrat över det som i Japan är ett samhällsåtagande till ett företagsåtagande för de amerikanska biltillverkarna.

29 Källa: G-P 11 november 2003, sid. 28

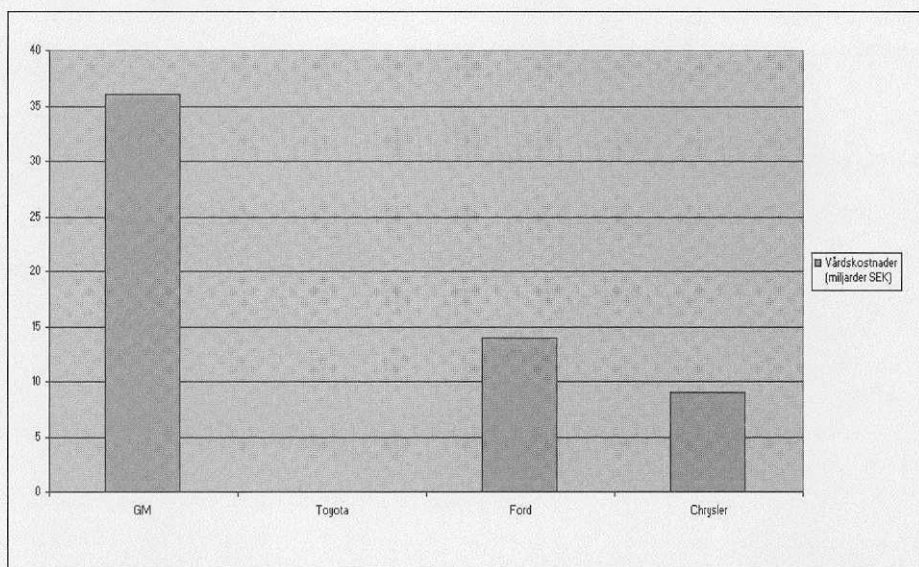
30 Källa: www.e24.se

31 Åtaganden som General Motors i början av 2007 lyckats förhandla ner.



Enligt branschorganet Automotive News mars 2005, betalade GM år 2004 ut 3,6 miljarder dollar, nästan 20 miljarder kronor, i sjukvårdsåtaganden. Toyota betalade under samma tidsperiod ut så små summor att det inte var mätbart i sammanhanget. Motsvarande siffror för Ford var 2 miljarder dollar och för Chrysler 1,3 miljarder dollar. Toyotas åtagande omfattade mindre än 2.400 av tidigare anställda samtidigt som GM:s ansvar omfattade 339.000 pensionerade bilarbetare och 125.000 nuvarande anställda. Toyota ansvarar jämförelsevis för sjukvårdskostnaderna avseende 64.500 av sina nuvarande anställda.

Figur 7: Åtaganden sjukvårdskostnader biltillverkare



Källa: Automotive News Europe mars 2005

En så pass kraftig skillnad i åtagande kräver naturligtvis att man tittar djupare in i respektive länders transfereringssystem, lönepaket m.m. Det har jag inte för avsikt att göra, utan nöjer mig med att jämföra bolagens inkomstskatter, som en del i transfereringssystemet. Inkomstskatten som ett genomsnitt är ca 42 % i bägge länderna. Skillnader i inkomstskatten kan rimligen därför inte förklara skillnaderna.

Det är en konkurrensnackdel av väsentlig storlek för de amerikanska biltillverkarna. För varje producerad bil tvingas GM kalkylera med 1.525 dollar, nästan 10.500,- SEK / bil enbart för att täcka sjukvårdskostnaderna för befintliga och tidigare anställda. Toyotas motsvarande kostnader är som sagt knappt mätbara<sup>32</sup>.

32 Källa: Automotive News Europe mars 2005

## Bilindustrins utmaningar idag

Wickelgren (2005) refererar till Clark & Fujimoto (1991) och vad de då upplevde var bilindustrins tre starkast drivande krafter. De hävdade 1) den internationella konkurrensbilden 2) en kraftigt ökad fragmentering av marknaden och 3) en teknisk explosion.

Jag kan stödja den bilden i stort, men den är i mina ögon alltför produktfokuserad. Det är sant att bilvärlden blir mer och mer internationell och att dominansen för inhemska märken minskar. Vi får också ett antal nya aktörer från Korea och Kina, i nämnd ordning, som kommer att påverka marknadsbilden.

Det är också sant att bilmärken utvecklar fler och fler delsegment. Ett aktuellt exempel är den s.k. "Cross Over"-modellen, representerad hos Volvo av XC 70. Cross-Overmodellen är ett mellanting mellan den klassiska kombibilen och den moderna SUV:en, (Sport Utility Vehicle) – ett direkt svar på marknadens krav när det inte längre var lika "rätt" att åka SUV, som hade blivit symbolen för bilarnas miljöbov.

Det är dessutom sant att teknikutvecklingen tagit fart. Navigatorer, sladdhämmare, antisjunnfunktioner etc. är näst intill standard på mellanklassbilar och uppåt idag. Tyvärr har man inte lyckats ta betalt för det fullt ut; ett exempel är de funktioner som går under namnet Telematik. Här fanns det från början en övertro i branschen att kunna ta betalt för olika tjänster som skulle möjliggöras genom de tekniska lösningar telematiken erbjöd, exempelvis att kunna fjärrdiagnostisera motorn, ladda ner extra hästkrafter över Internet strax innan man nådde en kuperad topografi, etc. Dessvärre bekräftar intervjuer att det saknades en riktig affärsmodell och kundbehovsanalys i utvecklingen.

Sammantaget tycker jag att den beskrivning av vilka krafter som styr utvecklingen inom bilindustrin och som Wickelgren refererar till är korrekt, men inte komplett. Den beskriver väldigt mycket från ett fabriks- och produktionsperspektiv. Det är också en kritik Larsson & Norén (1999) framför mot den bilindustriella forskning som dominerar debatten, MIT exempelvis.

*"Marknadens aktörer reduceras hos MIT-forskarna till "a market hungry for variation."*

Larsson & Norén (1999) sid.150

De diskuterar avsaknaden av interaktion med kunderna och kunderna som aktiva kravställare. Womack & Jones (2005) pekar på en annan företeelse, nämligen den, att trots att i stort sett alla varor blivit billigare och bättre, så har utvecklingen inte nått själva köpögonblicket. Det tar för mycket energi och tid att köpa. Detta har naturligtvis också påverkats av den ökning av utbudet som skett under senare år.

Som bilkonsumenter skall vi inte bara välja bil med tillbehör, vi har också ett flertal försäkringsalternativ och försäkringsgivare att välja mellan. Samtidigt skall vi också välja bland alla finansieringslösningar, lån eller leasing alternativt utöka huslånen. När vi bestämt formen för krediten skall vi dessutom välja kreditgivare. Motsvarande valmöjligheter uppträder också för bilköparen när denne skall välja verkstad till den nyinköpta bilen. Ett flertal nya aktörer har under senare år dykt upp som alternativ till den auktoriserade återförsäljaren på den s.k. "eftermarknaden". Alla dessa valsituationer tillkommer utöver bilvalet. Det är i ljuset av detta som framväxten av kompletterande tjänste- och paketeringsprodukter som Volvo Trygghetsavtal skall ses.

## Hot

Det finns inom bilindustrin idag ett antal hot som jag skall försöka att beskriva nedan. Ett är utmaningarna från de allt starkare komponentleverantörerna, exempelvis Bosch, samtidigt som man i andra ändan av värdekedjan möter allt starkare distributörer som organiserar sig i stora kedjebildningar, exempelvis Bilia i Sverige. Det finns studier som förutspår att upp till 80% av värdet i personbilar kommer att produceras av komponentleverantörerna inom tio år. Idag svarar de för 65%<sup>33</sup>. Kvar för tillverkarna att fokusera på blir då bl.a. varumärkesspecifika, särskiljande, aktiviteter samt service- och distributionsfrågorna. Från 2004 och framåt har också blockundantagets upphörande inom den Europeiska unionen bidragit till att skapa en ny konkurrensbild då icke märkesanknytna verkstäder får samma villkor och informationsaccess, teknisk data, reparationsinstruktioner, sprängskisser etc. som märkesverkstäder.

I Sverige har vi två stora oberoende aktörer – Mekonomen och MECA – som distribuerar alternativa delar till icke märkesverkstäder och som har möjlighet att dra nytta av denna avreglering. De har också intresserat finansiella aktörer (Mekonomen är noterat på Stockholms Fondbörs och huvudägare i MECA är Sjätte AP-fonden).

### 3.1.4. Detaljister

Radio- och TV-handeln är exempel på en bransch där tillverkaren har förlorat sin styrka gentemot detaljisten. Betydelsen av produktens varumärke har suddats ut till förmån för detaljistens. SIBA eller ON-OFF på den svenska marknaden är lika naturliga valalternativ idag som Philips kontra Luxor var förr för den enskilde konsumenten.

---

33 Källa: "Future Automotive Study Industry Structure FAST 2015" Fraunhofer Institute for production technology, Jan Dannenberg & Christian Kleinhans, 2002



ten. Några tillverkare har tagit konsekvenserna av detta, bl.a. Bang & Olufsen, och etablerat egna butikskedjor. Inom bilindustrin är det också en mycket tydlig trend bland prestigemärkena att kontrollera distributionskanalen; Mercedes-Benz, BMW gör så exempelvis. Men också vissa volymtillverkare som Volkswagen kontrollerar sin distributionskanal bl.a. i Sverige. Bland de svenska lastbilstillverkarna kan vi se en liknande utveckling i detta avseende genom Volvo Lastvagnars köp av Bilia Lastbilar 2003<sup>34</sup>. Dess konkurrent Scania kontrollerar historiskt sina största återförsäljare i respektive land så långt det är möjligt.

EU:s borttagande av handelshinder för bilindustrin, den s.k. ”*block exemption removal*”, som skedde i oktober 2003, stressar också det tillverkaren till att kontrollera de viktigaste punkterna i sitt distributionsled, eftersom borttagandet av bilindustrins speciella blockundantag syftar till att omöjliggöra avtalsmässig kontroll över återförsäljarna, initialt speciellt inom eftermarknaden.

Många av de relativt stora återförsäljare i Sverige som inte ägs av sin tillverkare har idag valt en ny strategi. Från en traditionell återförsäljarstruktur med distribution av ett bilmärke går idag exempelvis Bilia AB mot flermärkesrepresentation. Utvecklingen mot ett mera tydligt flerbilsvaruhus, framförallt på verkstadssidan, påskyndas troligen av att ägarbanden till AB Volvo är klippta. Holmquist Bil i Jönköping är ett annat känt exempel på flermärkesrepresentation. Firman var tidigare exklusiv Opel-handlare men saluför numera ett flertal märken.

### 3.1.5. Komponentleverantörer

Figur 8 beskriver den utveckling som tagit plats som en konsekvens av bl.a. tillverkarens s.k. ”*outsourcing*”-strategi, Pettersson (2004). Tidigare leverantörer av råmaterial har bildat större grupperingar med egen FoU<sup>35</sup> och försörjer helheter av bilen med delar, exempelvis drivlinan. Komponenttillverkaren Robert Bosch AG, som bl.a. utvecklade ABS-bromsarna, har t.ex. en egen testanläggning för antispinnsystem i Lappland. De har över 400 personer verksamma på plats bara för testkörningar. Bilfabrikerna blir monteringsfabriker med fokus på design och varumärkesbyggande. I samband med tillverkarnas upphandling pressas komponentleverantörerna prismässigt så hårt att de till och med kan acceptera en förlustaffär om de bara får förbehålla sig rätten till parallelldistribution av komponenten på eftermarknaden.

Genom att ha en separerad upphandling av nybil och eftermarknad ökar risken för suboptimering för biltillverkarna. Produktkalkylen och distributionsvägarna på

---

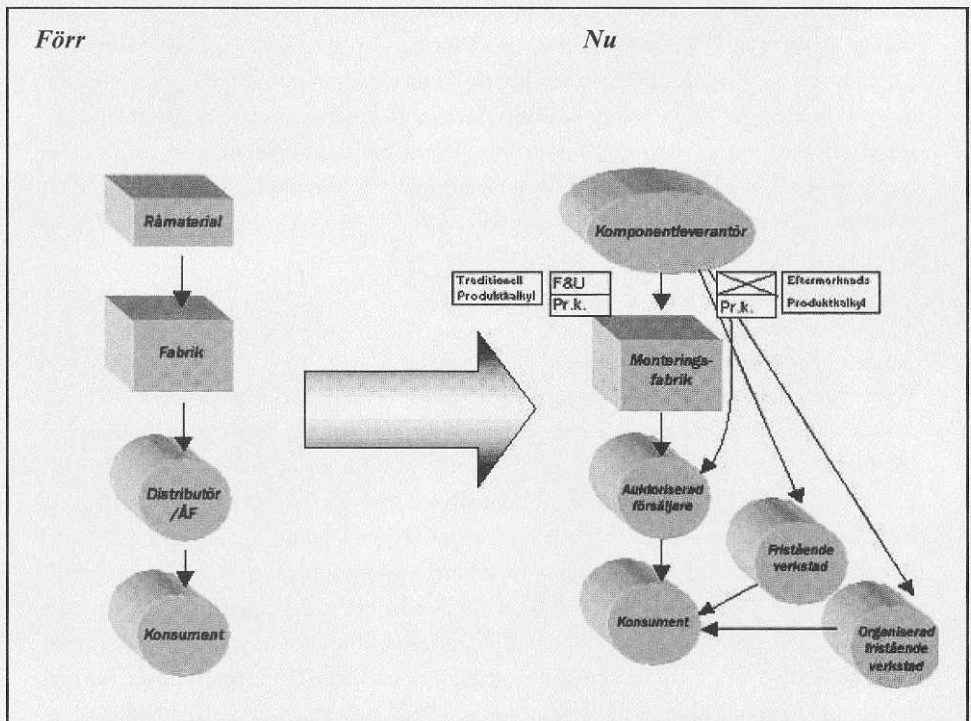
34 AB Volvo, den del som innehåller kommersiella fordon efter försäljningen till Ford, bytte 2003 bort sin ägarandel i Bilia AB mot att de fick ägandet över dotterbolaget Bilia Lastbilar AB.

35 Forskning och utveckling



eftermarknaden är helt annorlunda. Komponenter med låg marginalkostnad pris-konkurrerar med samma del som distribueras via fabrik, importör, och sedan auktoriserad återförsäljare, varje led med sina påslag. Distributionen direkt till verkstäder sker på eftermarknaden med lägre marginaler för komponentleverantören tack vare färre led. I produktkalkylen kan dessutom FoU reduceras, då den kalkylmässigt kompenseras i grundupphandlingen med biltillverkaren. Sammantaget med sin relativa storlek och egna starka varumärken, exempelvis Bosch, är företaget med komponentleverantörer förmodligen ett av de stora hoten för de traditionella biltillverkarna då en ännu större del av bilens värde förväntas produceras av underleverantörer, se figur 9.

Figur 8: Komponentleverantörers affärslogik förr och nu



Pr.K. = Produktionskostnad

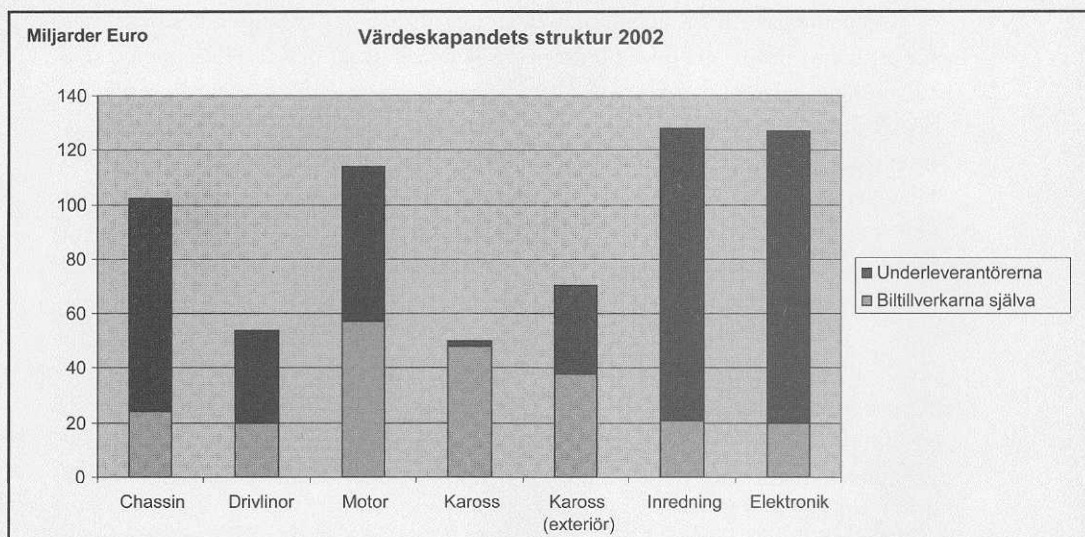
*Egen bild*

### 3.1.6. Sammanfattning

Genom att leja ut forskning och utveckling samt stora delar av produktionen, riskerar bilindustrin att tappa i omfattning av sin värdebas, den plattform de kan tjäna

pengar på. Dessutom riskerar man att förlora kompetens. Idag står komponentleverantörerna för merparten av värdet i slutprodukten, och detta gäller ett flertal delområden.

Figur 9: OEM<sup>36</sup>:s andel av värdeskapande i biltillverkningen



Genom att överlåta förstadiet av produkterna till komponenttillverkarna och samtidigt inte kontrollera detaljistledet, riskerar biltillverkarna att hamna i en mellanposition. Risken finns att man blir en monteringsfabrik. Botemedlet för tillverkarna kan då vara att bygga upp ett starkt varumärke och/alternativt kontrollera mötet med kunden, relationen. För att få en relation krävs interaktion med kunden. Interaktion med bilkunder sker oftare på eftermarknaden än vid nybilsköp. Service, reparationer, månatliga betalningar av lån etc. Bil köper man en gång vart tredje eller fjärde år. Service gör man i regel minst en gång per år. Tankar bilen gör man en gång per vecka<sup>38</sup> o.s.v.

36 OEM = OEM är en akronym för Original Equipment Manufacturer, ett företag som tillverkar produkter som säljs integrerade i produkter från ett annat företag. Källa: sv.wikipedia.org

37 Internationellt konsultbolag som bl.a. arbetade med General Motors

38 Källa: Intervjuer Volvo Personbilar Sverige

## Möjligheter

### *Täta modellbyten*

En strategi som General Motors tidigt anammade. Under de s.k. "Alfred Sloan-years" 1920-1950, var General Motors strategi att producera en bil och ett varumärke för "every purse and purpose"<sup>39</sup>, en strategi som på senare år skapat lönsamhetsproblem enligt branschanalytiker då skalekonomin gått förlorad.

Det som talar emot General Motors strategi är behovet av långa och stora serier för att kunna producera bilar till ett pris folk är villiga att betala. Företag med låga tillverkningsvolym, typ SAAB, har under långa perioder haft ekonomiska problem. SAAB producerar en årlig tillverkningsvolym om c:a 100.000 personbilar. Mina intervjuer indikerar nödvändiga produktionsserier om i storleksklassen 200.000 bilar per år för att kunna driva en rationell tillverkning. Det lysande undantaget är Porsche som med c:a 80.000 producerade personbilar per år har en mycket bra lönsamhet. Förklaringen kan vara låga marknadsföringskostnader tack vare starkt varumärke, i kombination med en unik produkt.

### *Teknisk differentiering*

"Dyrare, starkare, snabbare". Med denna rubrik inleds ett reportage i Teknikens Värld, nr:3 2004. Reportaget visar att vår bilkonsumtion över de senaste tio åren ökat till det dubbla, mätt i dagens penningvärde – från 115 000 för inköp av medelbilen år 1993, till 195 460 år 2003.

Bilindustrin är idag en så pass mogen bransch att det är få tekniska skillnader mellan bilarna. Det kan vara svårt att skilja dem åt med rationella argument, Logos; istället arbetar man mycket med Patos, emotionella argument.

### 3.1.7. Positionering

Bilen som livsstil.

*"Att sälja bilar handlar om att få kontakt med människor, att förstå deras drömmar och olika livsstilar"*

Anne Bélac, VD Volvo Car Corporation North America, DI 12 januari 2005

Anne Bélacs uttalande stöds av en brittisk forskarrapport som nyligen publicerades i facktidsningen Auto, Motor & Sport, där rapporten bl.a. ger uttryck för att bilen blivit ett "klädesplagg", ett sätt att uttrycka sin personlighet.

Mot bakgrund av den subtilitet som uppenbarligen styr många konsumenters val av

---

39 Förf. övers. "För varje plånbok och ändamål" Källa: Intervjuer GM 2000

bilar krävs det att man som tillverkare fokuserar på vad som ur ett kundperspektiv bygger värde och fokuserar mindre på det traditionella tekniska perspektivet.

Figur 10: Bilen som identitetsskapare - symbol

## Bilen avslöjar vem du är

Anna Andersson - 2005-01-11

**Ny undersökning bekräftar vad vi länge har misstänkt - att vi är vad vi kör. I klarspråk, alfa-ägare är festprissar medan ägare till saab dricker med måtta. Volvo-ägare håller sig i trim och Opel-ägare sätter gärna tänderna i en pizza. Läs och se om det stämmer det på dig?**

Nya brittiska forskningsrön gällande bilar och dess ägare har nyligen redovisats i tidningen Evening Standard. Tusentals bilägare har tillfrågats för att bedöma deras olika personlighetstyper. Och det visade sig att det inte är prestanda, pris eller utseendet som avgör vilken bil du köper. De flesta vill helt enkelt ha en bil som speglar deras personlighet.

### Sådan är du om du kör:

#### **Saab, Peugeot, Kia och Volkswagen**

Du är kulturintresserad och går ofta på teater och konstutställningar. Du äter och dricker med måtta.

#### **Opel, Toyota, Seat, "Hundkoja"**

Du är inte överförtjust i nyttig mat och har svårt att hålla en nyttig diet. På fritiden gillar du att "göra ingenting" och spelar gärna på lotterier.

#### **Audi, Alfa Romeo, Mitsubishi**

Du gillar att gå på krogen och festa. Din hälsa är viktig och du äter nyttigt och går på gym. Karriären är viktig.

#### **BMW, Mercedes, Range Rover, Jaguar**

Du går gärna på bio och gillar fina middagar och att idrotta. Du strävar efter att göra karriär och det är viktigt att ha många dyra ägodelar.

#### **Volvo, Citroën, Mazda**

Du bryr dig om vad andra tycker om dig och dina ägodelar. Och tycker själv att det är viktigt att hålla kroppen i trim.

Din mardröm är att din privatekonomi ska krascha och du har noggrann koll på utgifterna.

#### **Rover, Daewoo, Ford**

Familjelivet är viktigt och du betalar dina räkningar i tid. Du gillar friluftsliv. Innan du köper något ser du till att ha sparat ihop pengarna först.

*(Listan är sammanställd av Aftonbladet)*

Källa: Auto Motor & Sport 05/05



### 3.1.8. Kompletterande tjänsteprodukter – Financial Services

Servification – produktifiering av tjänster, i bilvärlden benämnda Financial Services, är en möjlighet för bilindustrin att via tjänsteproduktionen differentiera sig gentemot konkurrenterna och på löpande basis skapa interaktion med kunderna. Ett bassortiment av finansiella tjänsteprodukter, finansiering, försäkring och underhållsavtal, kan förändra ett erbjudande från ett ”rent” varuprodukt erbjudande till ett nytobaserat lösningserbjudande. Larsson & Norén (1999) benämner företeelsen ”total performance”. Finansiella tjänsters produktutbud av kompletterande tjänsteprodukter är ett sätt att bemöta kundens behov av förenkling, se vidare ”Lean Consumption” kap. 7.1.8, vare sig kundbehovet har tid, pris, eller kvalitet<sup>40</sup> som grund för köpbeslut. Exempel på några vanliga typer av finansiella tjänsteprodukter:

- *Underhålls- och reparationsavtal* för att garantera att en viss kostnad per månad ger kvalitet både vad avser trygghet och bekvämlighet.
- *Finansiering* på plats, i bilhallen, ger såväl tids- som kvalitetsaspekt. Lånet beviljas snabbt på plats och belastar inte övriga kreditmöjligheter.

## Sammanfattning av hot och möjligheter

Bland de hot och möjligheter som bilindustrin står inför så kan man dela upp de två diskuterade hoten på två av bilindustrins tre affärsområden, bil- respektive reservdelsförsäljning och en av möjligheterna på det tredje affärsområdet, kompletterande tjänsteprodukter. (Affärsområdena kan kompletteras med ytterligare två affärsområden, nämligen begagnathandel och verkstadsarbete för de tillverkare som har konsoliderat sitt distributionsled.)

Detaljister som bygger flermärkesvaruhus och egna varumärken är i första hand ett hot mot bilförsäljningen. *Vem* konsumenten handlar av är viktigare än *vilket produktmärke* han väljer. Larsson & Norén (1999) pekar vid ett flertal tillfällen på vikten av att kontrollera distributionskedjan, bl.a. för att kontrollera hela erbjudandet, total performance, som de kallar det:

*”Tillverkarna bör hålla kontroll över distributörerna för att se till att dessa inte utvecklar konceptet ”total performance” i en riktning som är olämplig för tillverkarna.”*

Larsson & Norén (1999) sid. 119

---

40 C. Grönroos differentieringsvariabler

Komponentleverantörerna däremot hotar i första hand reservdelsförsäljningen då de faktiskt kan hävda, vilket de också redan gör, att deras produkter är de som är originalet, men förpackat i biltillverkarnas lådor. Originalbegreppet har tidigare varit biltillverkarnas starkaste försäljningsargument. Detta begrepp blir inte längre trovärdigt när tillverkarna skall beskriva sina konkurrenter på reservdelssidan.

Vad gäller möjligheter har Bragd (2002) analyserat vad som görs inom området teknisk differentiering och nya produkter. Wickelgren (2005) har i sin avhandling beskrivit hur Volvo försöker väva in spännande känslor och därmed delvis ny positionering i sin produktutveckling av bilar. Allt detta påkallat av det faktum att bilarna blir allt mer lika varandra och tillverkarna måste ge kunden nya argument i valet av bil och bilinnehav. Bilinnehavserbudandet, kontra att sälja enbart bil, som möjlig differentieringsstrategi för oss in på mitt område, Financial Services.



## 4. Financial Services – en beskrivning

Värdering och mätning av bilindustrin har traditionellt och i huvudsak utgått från vilken försäljning biltillverkarna genererat. Nyckeltal har varit marknadsandelar för den vara man tillverkar. Råvarupriser och kostnad för arbetskraft har också vägts in. Produktens marginal, marknadens mognad och tekniska innovationer har ansetts viktiga. Produktportfölj och framtida forskning avseende kärnprodukten har beaktats. Företeelser som kompletterande tjänsteprodukter uppmärksammas dock inte särskilt ofta, trots deras uppenbara betydelse för företagets lönsamhet. För dessa krävs särskilda nyckeltal. Installerad bas av kunder, antal abonnemang och kontrakterade framtida intäktsströmmar är några exempel. Branscher där den installerade basen historiskt har varit en förutsättning för själva affären, branscher som tele, TV, tidningar etc., har alltid mätt antalet abonnenter. Det har varit viktigt eftersom infrastrukturen i form av telenät, program- och tidningsproduktion utgjort en stor grundinvestering och därmed hög risk.

Kanske har man tidigare inte reflekterat över likheten mellan kompletterande tjänsteprodukter och industrier med kombinationen låg marginalkostnad och stora grundinvesteringar då det uppenbart också finns en hel del olikheter på ytan. Medan ett telenät kräver en stor grundinvestering och produktförsäljningen sedan genererar höga marginalintäkter byggs bilindustrins motsvarande infrastruktur upp successivt. Marginalintäkterna är ej heller lika stora. Det innebär att prissättnings- och marknadsföringsstrategier skiljer sig åt. Enligt min mening finns det trots detta en hel del som bilindustrin kan lära sig av teleindustrins affärslogik när det gäller hur man hanterar en befintlig kundbas. Beståndsvård blir minst lika viktig som ackvisition av nya kunder. Att sälja bil innebär inte längre *att man gör ett avslut* (ett vanligt uttryck bland praktiker), utan istället att man inleder eller förlänger en kundrelation.

Bilindustrin har rimligen själva klart för sig varifrån intäkterna kommer. Av någon anledning är det dock inte den avbild som kommuniceras.

*...Analytiker av bilindustrin glömmar ofta bort att väga in återförsäljarnas styrka och struktur i sina bedömningar. I Sverige har Volvo sedan ett antal år ett trimmat nät. Förklaringen till att de tjänar så bra med pengar, trots den rekordlåga nybils-*



*försäljningen<sup>41</sup>, är att de medvetet satsat på att utveckla mjuka tjänster<sup>42</sup> vid sidan av själva bilen.....“*

Peter Hansson, VD Volvo Personbilar Sverige AB.

Citatet är ett utdrag ur en intervju i Svenska Dagbladet den 31 december 1996.

Även Ford, under förre VD:n Jacques Nassers ledning, organiserade sig för att ta en allt större del av de intäkter som skapas kring bilkonsumtion. Nasser sa att Fords mål under denna period var:

*”to become the world’s leading consumer company that provides automotive products and services”<sup>43</sup>*

Följande bild visar de kompletterande intäktsströmmar Ford i samband med detta identifierade med personbil som installerad bas.

---

41 1996 nyregistrerades 183.820 bilar på den svenska marknaden, jämfört med i genomsnitt 206.480 åren 1990-2000

42 Med “mjuka tjänster” avses exempelvis finansiering av bilförsäljning till kund, tjänster och reparationsavtal kopplade till försålt fordon, försäljning av bensin till kund. Kompletterande tjänsteprodukter.

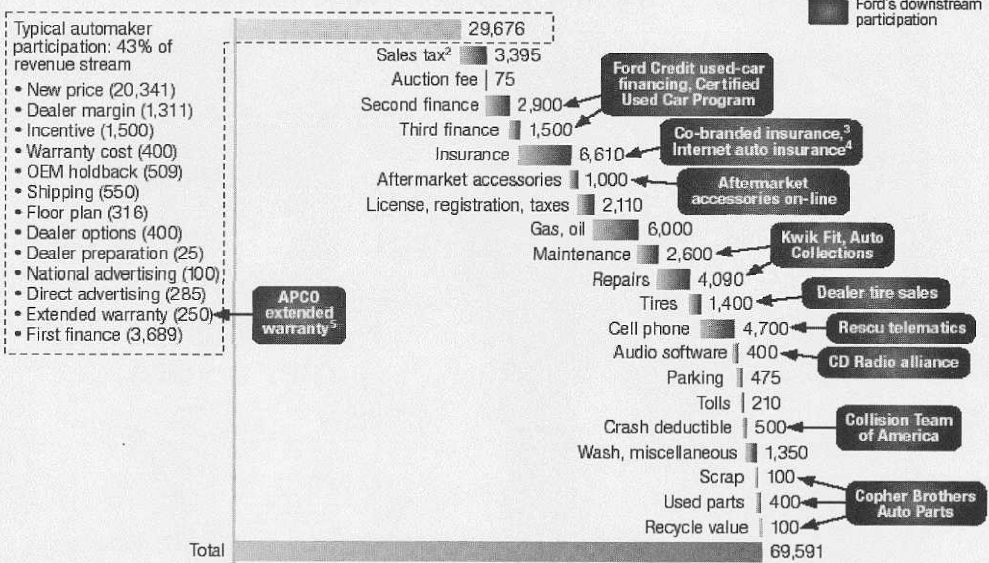
43 En strategi som Ford p.g.a. finansiella problem sedermera tvingats backa ifrån.

Figur 11: Fords kompletterande affärer

EXHIBIT 1

**Examples of Ford Motor Company's downstream participation**

Revenue stream for a midsize car over ten years and 100,000 miles,<sup>1</sup> 1995, \$



<sup>1</sup>Revenue streams not listed here include driving school, fleet leasing, direct Internet used-car sales, CarClub.com Internet shopping service, Microsoft CarPoint build-to-order alliance, and Ford Concierge Services.

<sup>2</sup>Assumes 7% sales tax rate and three sales of car in its lifetime.

<sup>3</sup>Service through The Hartford.

<sup>4</sup>Service through Insurance Holdings of America.

<sup>5</sup>Also offered for non-Ford products.

Source: Kelley Blue Book; National Automobile Dealers Association; American Automobile Association; Runzheimer International; Federal Reserve System; American Automobile Manufacturers Association; press clippings; Ford Motor Company Web site; McKinsey analysis

Källa: The Mc Kinsey Quarterly, 2000, no. 1

Bilden visar att den totala intäcksströmmen under en tioårscykel kopplad till bilindustrialen är c:a 70.000 dollar, ungefär 500.000 sek (Kurs 7,14 sek/dollar). En genomsnittlig biltillverkare kommer i sin kärnverksamhet åt c:a 215.000 sek, enligt samma källa. Genom att expandera basen för tänkbara affärer kopplade till bilen finns m. a. o. ytterligare affärsmöjligheter om c:a 300.000/bil över en tioårsperiod.

Ovanstående exempel är signifikanta som beskrivning av bilindustrins affärsmodell som kommuniceras internt i branschen. Som en tydlig kontrast till dessa interna beskrivningar av verksamheten visas nedan exempel på den finansiella avbild som kommuniceras externt.

Följande inklippta artiklar visar analytikers avsaknad av kompletta och relevanta mått samt förklaringar av bilindustrins affär. Artikel nr: 1 från Dagens Industri tisdag

gen den 1 mars 2005, tillkännager att AB Volvo, de kommersiella fordonen, nu har ett börsvärde som överstiger General Motors. Det är t.o.m. i närheten av Fords, som ju köpte Volvo Personvagnar av just AB Volvo.

Figur 12: Artikel DI – AB Volvo värt mer än General Motors

**SVERIGE**

Dagens Industri 7  
Tisdag 1 mars 2005

# för höjda priser



nyckeltal vid våra dörrar de skade råvarukostnaderna på komponenterna

## Svårt för Electrolux att kompensera kostnader

**DI** Mats Hjertqvist  
Svealandens största tillverkare av kylskåp och frysar, Electrolux är ett av de bolag som drabbats hårdast av de höjda råvarupriserna. Företaget har betingats flagga för prisförändringar, men kan inte kompensera sig fullt ut för kostnadsökningarna.

Electrolux är inte i en sådant situation som till exempel Volvo, som har lyckats kompensera sina kostnader genom att höja sina priser. Detta beror på att Electrolux är ett av de bolag som drabbats hårdast av de höjda råvarupriserna. Företaget har betingats flagga för prisförändringar, men kan inte kompensera sig fullt ut för kostnadsökningarna.

**PRENSAD:** Electrolux, med VD Hans Brilberg, vid föreläsningen.

## Volvo värt mer än GM

**DI** Per Brattberg  
Svealandens största tillverkare av personbilar, Volvo är ett av de bolag som drabbats hårdast av de höjda råvarupriserna. Företaget har betingats flagga för prisförändringar, men kan inte kompensera sig fullt ut för kostnadsökningarna.

**Volvo gick i går om den amerikanska personbilsjätten General Motors, mätt i börsvärde.**

**Lastbilsutvecklaren**  
Volvo satsar utveckling på bussen gör att bolaget flyttat från personbilsverksamheten i världen.

Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.

Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.

**Kam om Ford**  
Fordotter Volvoaktien är aktien i Volvo, vilket flera analytiker förutspår, så har Volvo utvecklat flera nya modeller som ska konkurrera med Ford. Detta beror på att Volvo är ett av de bolag som drabbats hårdast av de höjda råvarupriserna. Företaget har betingats flagga för prisförändringar, men kan inte kompensera sig fullt ut för kostnadsökningarna.

**Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.**



**Volvo**

Prisförändringar för Volvoaktien från 2000 till 2005. Y-axeln visar kursen i SEK, X-axeln visar åren.

**Volvo värt mer än GM**

Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.

Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.

**Kam om Ford**  
Fordotter Volvoaktien är aktien i Volvo, vilket flera analytiker förutspår, så har Volvo utvecklat flera nya modeller som ska konkurrera med Ford. Detta beror på att Volvo är ett av de bolag som drabbats hårdast av de höjda råvarupriserna. Företaget har betingats flagga för prisförändringar, men kan inte kompensera sig fullt ut för kostnadsökningarna.

**Volvo satsar allt mer på att utveckla 212-260 motorer i 4-8 liter med god bränsleekonomi och låga utsläpp. Aktien stängde sedan på 37,450, bara 0,05 dollar under någonting och till ett börsvärde på 120 miljarder kronor.**

Källa: Dagens Industri 1 mars 2005

De nyckeltal som kommuniceras är antalet sålda fordon och börsvärdet. Produktion och ordergång kommuniceras också. Det finns ingen kommentar eller reflektion över de övriga betydelsefulla affärsområdena, Verkstadsarbete,<sup>44</sup> Begagnathandel<sup>45</sup> och Financial

44 Eftersom Volvo Lastvagnar till viss del har konsoliderat sitt distributionsled.  
45 Eftersom Volvo Lastvagnar till viss del har konsoliderat sitt distributionsled.



Services. Att också reservdelar är mycket betydelsefulla vittnar intervjuer som studien genomfört med branschfolk, även om det sällan särredovisas, se kapitel 4.1.10.

Nästa artikel som publicerades dagen efter, onsdagen den 3 mars 2005, också den i Dagens Industri, visar på samma avsaknad av relevanta nyckeltal, trots att den uppföljande artikeln var helt fokuserad på en analys av AB Volvo som helhet, inklusive Financial Services.

Figur 13: Artikel DI- traditionella nyckeltal

# Volvo i omkörningfilen

Sämré tillväxt väntar – och aktien har nått krönet



**V**olvo visar en oerhörd styrka just nu. Vinstmässigt ligger fordonsjätten i omkörningfilen. Och följande kommer att växa ytterligare i år. Volymerna ökar och nya modeller av lastbilar ska introduceras i år. Modellerna baseras på den nya påbygg-plattformen, något som förbättrar styrkvaliteten.

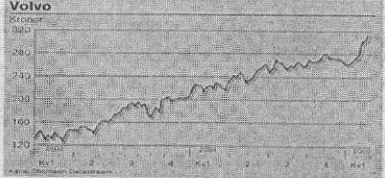
Det mest påstående från Scania introducerades på 1970-talet, det vill säga att det lågast möjliga antalet sammanhängande komponenter i alla modeller, har blivit en styrka för Volvo och Volvo är på väg att komma i klapp. Volvo har många köp av lastbils-tillverkare som dock till motord-strategin som kan generaliseras fullt ut för flera närliggande fordons-segment.

Man kan säga att Volvo står på tvärsken till ett verkligt stort utbrott. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

**DE BTJÄNDE** Volvo har ett av de mest betydande förbehåll i sin verksamhet. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.



**FULL FART.** Efter ett rekordstarkt fjolår och höjda vinstprognoser handlar Volvo till de högsta kurserna någonsin, bilvärde är cirka 140 miljarder kronor. Men frågan är hur Volvo ska hantera den kommande lågkonjunkturs.



Nordamerika och med 8 procent i Europa. När Volvo presenterade resultatet för några veckor sedan förade aktie-märkningen till och drog ned kursen. Men det handlade på att Volvo-aktien inte ville släppa frislag och mer

**"För att bedöma Volvos framtid måste man således se på marknaden och ha i minne dess cykliska natur."**

En 7 miljarder kronor till skräckarnas. De mest optimistiska hade räknat med att det överknyttade Volvo skulle dela ut cirka 25 miljarder. När bevakningen lags höjdes började marknaden att rusa upp vinst-prognoser för 2005 och 2006, vilket kunde ske med stöd av Volvo's optimistiska bevakning av framtiden.

Naturgivna har Volvo ledningen en kommande nedgång i aktie. Det märks på att de investerar som gör inte styr till att höja kapital- och utvärdering i sig på vinstskiljor. Men de har en förståelse för att de inte kan göra det utan att riskera sin position på marknaden.

**EN AV FLAKHALVARNA** har varit mycket, ett riktigt drag i de aktie-generatörer som har varit mycket. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

**DET ÄR JUST** i dessa lågkonjunkturer som Volvo ska hantera den kommande lågkonjunkturs. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

Volvoaktien är på väg upp över det historiska nivåerna. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

Volvoaktien är på väg upp över det historiska nivåerna. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

## Wedins stäms på 20 Mkr

Martin Hansson/Redaktionen

**Skokedjan Wedins stäms på 20 miljoner kronor av konkurrenten Glitters ägare för stöld av företagshemligheter. Wedins bestridr anklagelserna.**

Therese började Wedins sälja smycken och andra tillbehör. Wedins inlag på vinstskiljor och andra tillbehör. Wedins inlag på vinstskiljor och andra tillbehör.

**"Inga skäl för design"** Affärsplanerna för de olika företagen och andra tillbehör. Wedins inlag på vinstskiljor och andra tillbehör.

Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren. Det är inte bara nya modeller presenteras de närmaste åren.

## Ökad omsättning på börsen

Dagens omsättning i aktie-handeln på Stockholmsbörsen var 17 miljarder kronor i februari, mot 13,9 miljarder kronor i januari.

Totals under månaden utgjorde aktieomsättningen 111,341 miljarder, mot 7,2 miljarder i januari. (Direkt)

**RISKA** Kapitalbolaget Affärsstrategier har i veckan omsatt 181 miljoner i Flygstrategier och 150 000 B-aktier. Efter försäljningen har bolaget kvar 500 000 B-aktier i Flygstrategier. (Direkt)

**Investmentbolaget** Skandinaviska VD Patrik Tegenstedt har sålt 200 000 Skanska-aktier och två nya bolag. (Direkt)

**Bankfil** Riksbankens har väntat med att ge ut nya 100-kronor sedlar som ska ersätta de gamla 100-kronor sedlar som ska ersättas av 500-aktier i Flygstrategier. (Direkt)

Källa: Dagens Industri 2 mars 2005



Dessa två artiklar är bara några i mängden av artiklar jag noterat och analyserat i ämnet. Bilden av det som analytiker anser viktigt att kommunicera är produktionsinriktad.

## Financial Services i bilindustrin

Produktbeskrivningen avser år 2004 i Sverige. De vanligaste finansieringsprodukterna var då billån och leasing, relaterat till köpet av bilen. Övriga produkter var främst kopplade till underhåll och reparationer, bilens drift. Beskrivningen av produkterna är gjord med Volvos produktsortiment som bas men är applicerbar generellt på branschen då Volvo vid tillfället var branschledare.

### 4.1.1. Billån

Billån är rent tekniskt samma sak som äldre tiders avbetalning. Lånen erbjuds med fast eller rörlig ränta, och ibland med olika derivat kopplade till, som möjliggör exempelvis taksränta<sup>46</sup>.

Bilen som köps är säkerhet för lånet. Köparen äger bilen under avbetalningstiden men finansbolaget har ett äganderättsförbehåll som säkerhet. En viss andel måste erläggas av köparen i handpenning, i Sverige 20-30%<sup>47</sup>. Kontantinsatsen behöver inte betalas kontant utan kan bestå av en inbytesbil med ett motsvarande värde. Återbetalningstiden varierar vid köp av begagnad bil respektive ny bil. Fem år är en vanlig lånetid för ny bil. För en begagnad bil är den kortare.

Utformningen av avbetalningsplanen kan vara antingen rak amortering, eller med annuitet. Annuitet betyder att låntagaren betalar samma belopp varje gång och att fördelningen ränta och amortering justeras med tiden för att passa det fixerade beloppet. Amorteringen blir residualen i beloppet.

Till lånen i sig kopplar man kompletterande tjänsteprodukter för att differentiera sig från konkurrenterna på annat sätt än med prisnivån. I Volvos erbjudande i Sverige ingår bl.a. en olycksfallsförsäkring när man tecknar sig för ett Volvo Billån. Kunden erbjuds också tilläggstjänster såsom rabatterade priser på försäkringar från Volvia<sup>48</sup> och Volvo Trygghetsavtal samt att teckna sig för ett Volvokort<sup>49</sup> som bl.a. ger bensinrabatter på Volvos egna bränsleanläggningar.

---

46 Maximal räntenivå som räntan kan stiga till.

47 Konsumentköplagen i Sverige år 2004 föreskrev att minst 20% skulle vara kontantinsats vid avbetalningsköp.

48 Ett försäkringsbolag som tidigare ägdes av Volvo. I samband med Fordaffären såldes det ut till If. (Skandia var under många år administratör av försäkringarna innan volymen blev tillräcklig.)

49 Broschyren "Volvo Billån", utgiven av Volvofinans

#### 4.1.2. Leasing

Leasing innebär att finansbolaget äger bilen och hyr ut den till "köparen", brukaren. De finansiella komponenterna är rent tekniskt en annuitet med en engångssumma i slutet av leasingperioden. Den engångssumman kallas restvärde och motsvarar oavskrivet belopp på bilen vid hyrestidens utgång.

Finansbolagets säkerhet utgörs av bilen som man äger och hyr ut. Kredittiden, vilken i Leasingformen benämns hyrestiden, är normalt sett densamma som för avbetalning. I Sverige finns en delvis skattedriven dimension för företag som leasar/hyr bilen. 50 % av momsen på leasinghyran är avlyftbar, samtidigt som momsen på en personbil vid kontantköp inte får lyftas alls<sup>50</sup>.

Till leasingavtal erbjuds också tilläggslösningar som vid billån

#### 4.1.3. Fleet administration

För företag med större vagnparker finns ytterligare ett erbjudande, s.k. "Fleetadministration". Man erbjuder rådgivning vid bilval, finansiering och administration av driftskostnader för vagnparker av alla märken. Produkten är uppdelad i flera nivåer vad gäller omfattningen av administration. Volvos fleetbolag i Sverige, Svensk Vagnparksfinans, erbjuder exempelvis två nivåer, grundpaket och tilläggspaket. Grundpaketet omfattar de mest driftnära utgifterna som drivmedel, påminnelse vid p-böter, besiktning, service och reparation. Det omfattar också utgifter som är mer relaterade till det rena innehavet – försäkring, leasingavgifter, bilskatt och ersättningsbil i händelse av att den aktuella bilen inte är i körbart skick. Tilläggspaketet omfattar att Svensk Vagnparksfinans också sköter den ekonomiska administrationen som är knuten till bilinnehavet. Det gäller t.ex. uträkning av löneavdrag, rapporter av förmånsvärde och förändrade förmånsvärden i samband med uppdatering av bilens utrustning etc.

#### 4.1.4. Bil- och bensinkort

Volvofinans Konto AB, Volvofinans' helägda dotterbolag som administrerar det s.k. "Volvokortet" är mycket framgångsrika på sin marknad. De är marknadsledande på bilrelaterade betal- och kreditkort, 800.000 kort utgivna, varav 600.000 är aktiva

---

50 Bakgrunden till denna konstruktion är att räntedelen i leasinghyran annars skulle fördelas p.g.a. att moms tillkommer på leasinghyran i sin helhet, inklusive räntedelen kalkylmässigt. Genom att låta hyrestagaren reducera halva momsen på hyresbeloppet är det ett sätt att få det konkurrensneutralt mellan finansieringsformerna. Med en kraftigt sjunkande räntesats och en schablonmässig konstruktion på momsavdraget har dock denna skatteeffekt blivit alltmer betydelsefull.

kort<sup>51</sup>. Volvokortet har skapat ett flertal innovativa erbjudanden på den svenska personbilsmarknaden som senare har kopierats av konkurrenterna.

Ett exempel är att man erbjudit kunderna att betala däckinköp och så småningom verkstadsarbete under fyra månader och räntefritt via sitt Volvokort. Bilägarna fick också en förmånlig drivmedelsrabatt om man tankade på vissa bränslebolag. Genom att Volvokortet företrädde ett stort kollektiv av konsumenter lyckades man förhandla till sig stora rabatter. Volvokortet har varit innovativt som relationsskapare genom att fokusera på produkter som bilinnehavarna frekvent konsumerar, bränsle till skillnad från bilköp t.ex. Denna frekvens i interaktion med kunderna utnyttjade man genom att rent fysiskt göra den månatliga fakturan till kunden bredare, och på den tillkommande delen kommunicera aktuella erbjudanden. Kommunikationsutrymmen som den lokala återförsäljaren kunde nyttja för olika erbjudanden till sina kunder. Att samla bilrelaterad konsumtion på ett betalkort var också ett sätt att göra konsumtionen lättare för kunderna, jämför ”*Lean Consumption*”, Womack & Jones (2005) i kap.7.1.8 .

Många konkurrenter har försökt att kopiera Volvokortet. Det krävs dock en viss volym då man är beroende av skalekonomi i hanteringen, varför ytterst få har kort i egen regi. Volvofinans får nog betraktas som relativt unika i detta avseende på den svenska marknaden.

---

51 Källa: ABVolvofinans' hemsida, Bokslutskommuniké 2003

#### 4.1.5. Kompletterande tjänsteprodukter på den svenska bilmarknaden

Figur 14: Financial Servicesprodukter på den svenska personbilmärknaden 2004

|  | Audi  | BMW            | Chrysler      | Citroën | Ford                | Mercedes      | Opel          | Peugeot       | SAAB          | Skoda | Toyota                | Volkswagen |
|--|-------|----------------|---------------|---------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------|-----------------------|------------|
| Billeasing                                   | x     | x              | x             | x       | x                   | x             | x             | x             | x             | x     | x                     | x          |
| Fullserviceleasing                           |       |                |               | x       |                     |               | x             | x             |               |       | x                     |            |
| Månå   | x     | x              |               |         |                     |               |               |               |               | x     |                       |            |
| Bilån  | x     | x              | x             | x       | x                   | x             | x             | x             | x             | x     | x                     | x          |
| Bilån med reserskuld                         | x     | x              | x             |         |                     |               | x             | x             | x             | x     | x                     | x          |
| Privateasing                                 | x     |                |               |         |                     |               |               |               |               | x     | x                     | x          |
| Låne-/Trygghetsförsäkring                    | x     |                |               |         | x                   |               |               |               |               | x     |                       |            |
| Vagnparksadministration                      | x     | x              |               | x       | x                   |               | x             | x             | x             | x     |                       | x          |
| Bil-hensinkort - räntefri delbetalning       | 6 mån | 6 mån          |               | 4 mån   | 24 mån <sup>†</sup> |               | 4 mån         | x             | 4 mån         | 6 mån | 6 mån                 | 6 mån      |
| Service- & reparationsavtal                  | x     | Enbart Service |               | x       | x                   | x             | x             | Basel Premium | x             |       | x                     | x          |
| Assistrans / Mobilförets garanti             | x     | x              |               | x       |                     | x             | x             | x             | x             |       | x                     | x          |
| Försäkring: trafik-, halv- och helförsäkring | x     | x              | x             |         | x                   | x             | x             | x             | x             |       | x                     | x          |
| Prova på försäkring                          |       | 6 mån          | 6 mån         |         | 6 mån               |               | 6 mån         | 6 mån         |               |       | 6 mån Toyota körtklar |            |
| Tilläggsförsäkringar, paket                  | PLUS  | Stor Bilextra  | Stor Bilextra |         | Stor Bilextra       | Stor Bilextra | Stor Bilextra | Stor Bilextra | Stor Bilextra | PLUS  |                       | PLUS       |

<sup>†</sup> Utpläggingsavgift på 245 kr tillkommer vid återbetalning på 6-24 månader

<sup>\*\*</sup> Även för begagnade bilar

<sup>\*\*\*</sup> Allt-ett, inkluderar försäkring, service, reparation och vinterjul

Källa: Respektive företags hemsidor och broschyrer 2004



Man kan konstatera att utbudet av finansiella tjänster från de olika generalagenterna är mycket likartat. Marknaden i Sverige är relativt mogen. Det är intressant att notera att den klara marknadsledaren Volvo inte är komplett i produktprogrammet. Bolaget saknar vid kartläggningstillfället de relativt nylanserade produkterna Billån med restvärde<sup>52</sup> och Introduktionsförsäkring<sup>53</sup>. Möjligen är detta ett tecken på att AB Volvofinans efter många framgångsrika år är inne i en skördeperiod.

Läsaren bör observera att omfattningen i volym skiljer sig mellan bolagen. Volvo är klart störst. Efter Volvo kommer Volkswagen mätt i utlåningsvolym. Volvos finansbolag AB Volvofinans är dock hela fyra gånger så stort som Volkswagens som är tvåa, 33,9 mdr SEK mot 7,4 mdr SEK i utlåningsvolym 2005.

## Basfakta för de ledande aktörerna på den svenska personbilsmarknaden

Eftersom avhandlingen fokuserar på bilindustrin har jag valt att begränsa urvalet till personbilstillverkarnas ägda finansbolag, AB Volvofinans och Svenska Volkswagen Finans AB samt Toyota Finans AB. Eftersom SAAB är huvudkonkurrent inom bilförsäljningen omfattas även de av analysen. Det var svårt att få access till Toyotas fakta; den är ej särredovisad. Avsikten med beskrivningen av bolagen är att ge en bild av deras verksamhet på den svenska marknaden uttryckt i mer traditionella företagsbeskrivningstermer – organisation, produkter och finansiell information. Det ger också en grund till att bedöma forskningens relevans utifrån en praktisk dimension.

### 4.1.6. Volvo – Volvofinans

#### *Organisering*

Volvos organisering av den svenska verksamheten för kompletterande tjänsteprodukter är unik genom samägandet av AB Volvofinans med återförsäljarna, 50 % vardera, en konstruktion som många branschbedömare trodde var omöjlig att behålla efter Fords förvärv av Volvo Personvagnar. Fords struktur i övriga världen liknar nämligen den centralstyrda och till 100 % inkorporerade organisation som GM har för SAAB. Se figur 19. I AB Volvofinans sker i stort sett all produktion och organisering av kompletterande tjänster. Detta ömsesidiga ägande är troligtvis en av de starkaste

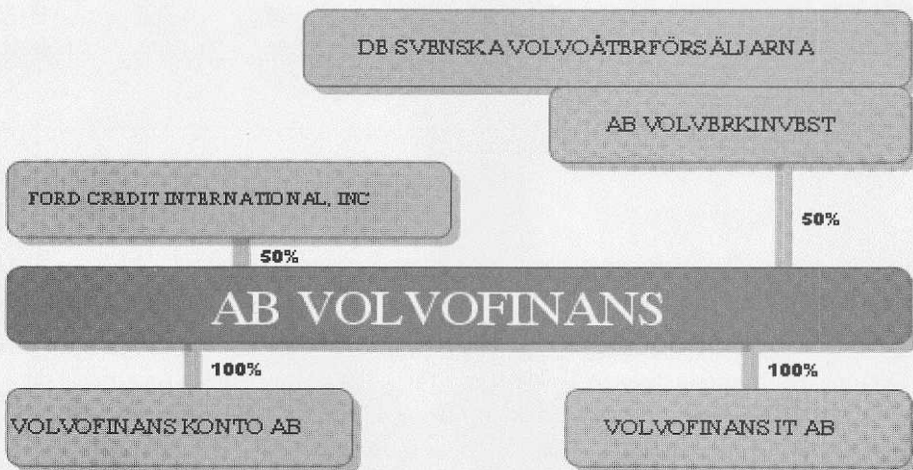
---

52 Billån med restvärde innebär att skulden inte amorteras ner under avbetalningsperioden utan löses med ett restbelopp vid avbetalningsperiodens slut. Likt ett traditionellt leasingavtal.

53 Introduktionsförsäkring är en produkt vanligen innebärande att bilägaren under de sex första månaderna av bilinnehavet erbjuds en kraftigt reducerad premie.

förklaringsfaktorerna för Volvos framgång på området då en ömsesidig intressebals skapar en gemensam agenda.

Figur 15: Ägarstruktur AB Volvofinans



Källa: AB Volvofinans årsredovisning

#### Produktportfölj

Volvos produktportfölj är relativt komplett och i särklass störst vad gäller omfattning jämfört med övriga bilmärken. Mot bakgrund av att man är marknadsledare på området är det dock förvånansvärt, som också tidigare nämnts, att Volvo och Volvofinans inte har kompletterat sin produktportfölj med de nyaste produkterna på marknaden. Exempel "Pröva-på-försäkring", "Billån med restskuld" etc. Se bild kapitel 4.1.5.

#### Ekonomisk utveckling över tid

Volvo och Volvofinans' ekonomiska utveckling är stark vad gäller såväl volymer som avkastning. De har under den redovisade tidsperioden levererat ett resultat på drygt tre miljarder. De personer som har intervjuats och som varit verksamheten närstående pekar på effektiv distribution som en av de viktiga förklaringarna till den ekonomiska framgången. Detta i kombination med ett närmast industriellt tänkande med en hög grad av automatisering av produktionen och ett nära samarbete med återförsäljarna som också är involverade i kreditriskansvaret.

Figur 16: Nyckeltal AB Volvofinans 2001–2005

|                                  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Balansomslutning (Mkr)</b>    | 24.000 | 24.500 | 25.000 | 26.500 | 25.500 |
| <b>Resultat (Mkr)</b>            | 422    | 614    | 734    | 760    | 815    |
| <b>Räntabilitet Eget Kapital</b> | 13,30% | 21,62% | 22,84% | 21,88% | 21,45% |

Källa: AB Volvofinans årsredovisning

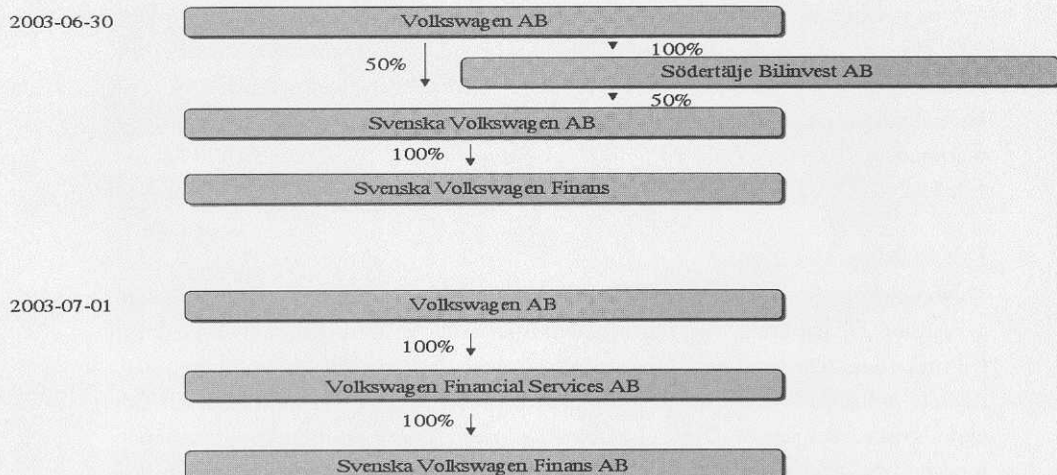
#### 4.1.7. Volkswagen Finans

##### Organisering

Till skillnad från Volvo så är inte återförsäljarna med som ägare i den kompletterande tjänsteproduktionen. Volkswagen, till skillnad från Volvo, äger dock de största återförsäljarna i Sverige och kontrollerar därmed på liknande sätt som Volvo tjänsteproduktutbudet mot slutkund – Volvo via intressebalans och Volkswagen via ägande.

Figur 17: Ägarstruktur Svenska Volkswagen Finans AB

### Koncernstruktur



Källa: Svenska Volkswagens Årsredovisningar

### Produktportfölj

Volkswagen har ett relativt komplett produktprogram. Det mest anmärkningsvärda är att man saknar produkten "Fullserviceleasing", speciellt som man har ingredienserna med restvärdesgarantier och service- och reparationsavtal.

### Ekonomisk utveckling över tid

Svenska Volkswagen Finans AB har en volymökning av balansomslutningen om c:a 50 % över de fem år vi har analyserat. De har en räntabilitet om i genomsnitt c:a 10%. Det är relativt bra siffror under denna period men samtidigt, och anmärkningsvärt, är deras räntabilitet knappt hälften av Volvofinans'.

Figur 18: Nyckeltal Svenska Volkswagen Finans AB

|                                  | 2001   | 2002   | 2003  | 2004  | 2005  |
|----------------------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| <b>Balansomslutning (Mkr)</b>    | 5.902  | 6.043  | 6.180 | 6.772 | 7.425 |
| <b>Resultat (Mkr)</b>            | 98,1   | 88,1   | 78,6  | 63,2  | 75,6  |
| <b>Räntabilitet Eget Kapital</b> | 13,10% | 11,40% | 9,20% | 7,40% | 8,20% |

Källa: Svenska Volkswagens Årsredovisningar

### 4.1.8. Toyota Finans

#### Organisering

Det har inte varit möjligt att få access till vare sig Toyotas organisering eller ekonomiska data. Det är också en något motstridig bild som framträder av Toyotas tjänsteproduktion.

Å ena sidan ser man en på ytan till synes välpolerad och välstrukturerad verksamhet med innovationer som "Bilprenumeration", se figur 1, men å andra sidan en i förhållande till övriga aktörer liten omfattning på ett internationellt plan inom tjänsteproduktionsverksamheten. Se kapitel 4.3.1.

#### Produktportfölj

Toyotas produktportfölj är som de övriga relativt komplett. Som tidigare nämnts är marknaden mycket homogen i utbudet. Det som sticker ut är produkten "Privatleasing" som inkluderar kostnader som av de övriga tillverkarna exkluderas, exempelvis vinterhjul. Analysen gjordes 2004, ett år innan Toyota lanserade produkten "Prenumeration" som tidigare omnämnts.



"Privatleasing" är till synes identisk med "Prenumeration" och visar på en industriell analogi med plattformstänkande i tjänsteproduktionen. En och samma infrastruktur används i olika förpackningar; jämför Audi TT och Skoda Octavia som på bilproduktionsidan delar plattform men är uppenbart olika i förpackningen. På samma sätt har grundkomponenterna från "Privatleasing" som plattform för produkten "Prenumeration". Se bild kapitel 4.1.5.

#### *Ekonomisk utveckling över tid*

Ingen information har kunnat inhämtas. Som inledningsvis nämndes kan dock Toyota Finances relativa storlek på det internationella planet möjligen ge en fingervisning.

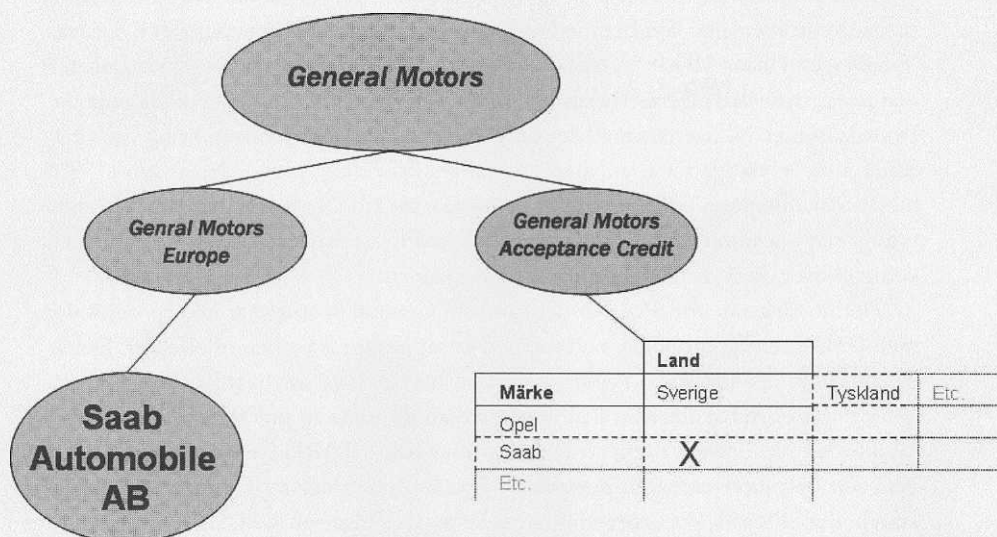
#### 4.1.9. SAAB Finans

SAAB:s, eller kanske snarare General Motors', val att integrera sina kompletterande tjänsteprodukter med samma plattform som General Motors övriga varumärken, har också det en möjlig industriell analogi i sig. Enligt resultaten av genomförda intervjuer har man dock utvecklat en oerhört strömlinjeformad produktion av tjänsteprodukterna som skall passa över hela världen. Jämfört med varuproduktionen skulle jag vilja säga att General Motors har satsat på skalekonomi i Fordanda men inte tagit intryck av sitt eget plattformstänkande när det gäller tjänsteproduktion.

#### *Organisering*

SAAB Finans är integrerat som ett varumärke bland de övriga hos GMAC. Man kan dra tydliga paralleller med varuproduktionen. SAAB Finans har dock inte varit särskilt framträdande inom kompletterande tjänsteproduktion i Sverige. En möjlig förklaring är att tjänsteprodukter, till skillnad från varuprodukter, både organiseras och utvecklas nära marknaden, och en alltför hög grad av centralisering alienerar dem som skall sälja produkten från dem som skall organisera den. Se studiens slutsatser kap.8.

Figur 19: Ägarstruktur SAAB Finans Sverige



Källa: Intervjuer SAAB

#### Produktportfölj

SAAB:s produktportfölj är relativt liten den position man har på den svenska marknaden för personbilar. SAAB saknar de mer kompletta formerna av leasing som "Fullserviceleasing" och "Privatleasing". Som tidigare nämnts är det inte någon av dessa produkter som är speciellt avancerad. SAAB som stor aktör på den svenska personbilsmarknaden har ett relativt svagt produktutbud inom Financial Services.

#### Ekonomisk utveckling över tid

Det har inte gått att få access till SAAB:s siffror då de är integrerade i General Motors' och General Motors inte är villiga att visa dem. Intervjuer som jag utfört indikerar dock att SAAB har en relativt liten verksamhet inom området. Det är få anställda och inte mycket aktivitet.

#### 4.1.10. Jämförelse mellan Volvos, Volkswagens, SAAB:s och Toyotas kompletterande tjänsteprodukter

##### Organisering

Det finns några relativt tydliga företeelser som knyter ihop de två aktörer som till

synes är mest framgångsrika på området kompletterande tjänsteprodukter inom den svenska bilförsäljningen. Det är den självständighet och tydlighet de två största aktörerna framträder med jämfört med de två övriga. Såväl AB Volvofinans som Svenska Volkswagen Finans AB har en tydlig och tillgänglig redovisning av sina verksamheter och deras nyckeltal. Deras verksamheter är från bilproduktionen avskilda enheter. Detta stämmer väl överens med de rön som gjorts inom forskningen kring vilka kriterier som är viktiga för framgång inom affärsutveckling, jämför Normann (1989) metaforiska begrepp *affärsöar*. De är också knutna till återförsäljarna på olika men tydliga sätt – å ena sidan med ett ägande och en intressebalans, å andra sidan med en kontroll över de stora distributörerna i storstäderna.

Det utmärkande för SAAB är det sätt som General Motors har inkorporerat det med GMAC, sitt finansbolag, och därmed satsat på storskalighetens effekter. Det är mycket olikt det sätt Volvo Personvagnar har hanterats på av sin tillika amerikanska ägare Ford. Ford har förvisso hanterat Volvo annorlunda än hur man gjort på andra marknader. Möjligen är detta ett tecken på hur pass väl AB Volvofinans är utvecklat, även sett i ett internationellt perspektiv. Paradoxen är dock att Ford, med en tydlig skalekonomifilosofi, gör större individuella anpassningar än GM, med Sloans målgruppsanpassningsarv i generna, på den svenska marknaden. Se bild kapitel 4.1.5.

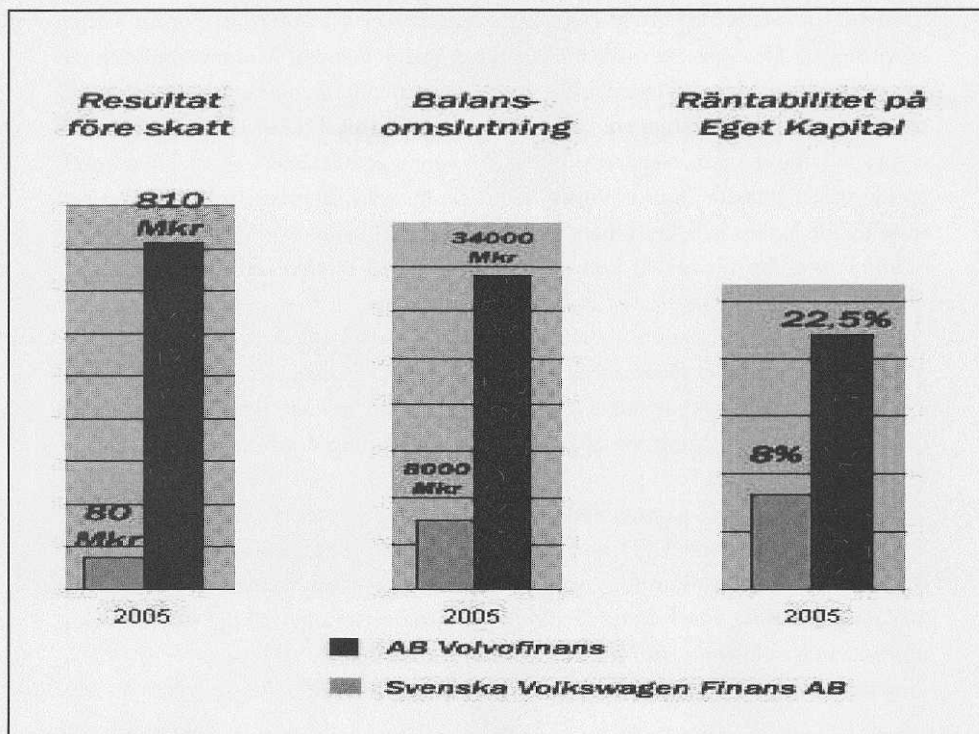
#### *Produktportföljer*

Som tidigare nämnts när studien analyserade hela den svenska marknaden, är produktutbudet mycket homogent mellan tillverkarna. Den stora skillnaden är omfattningen på verksamheterna och att Volvo saknar en del av de nyutvecklade produkterna. Det har dock inte skett någon revolutionerande produktutveckling inom området under många år. De nytillkomna produkterna är mer att likna vid förfining av redan befintliga. Jämför med Fabó & Thoressons (2004) analys.

#### *Ekonomisk utveckling över tid*

Denna jämförelse haltar, men det är ändå intressant att göra den då AB Volvofinans är så mycket större än tvåan Volkswagen Finans AB. Volvofinans är sex gånger så stort och tre gånger så lönsamt, volymkorrigerat, som Volkswagen Finans.

Figur 20: Jämförelser Financial Servicesverksamheter



Källa: resp. företags årsredovisningar

Jämförelsen visar vilka stora skillnader det är i såväl volym som effektivitet mellan AB Volvofinans och Svenska Volkswagen Finans. Volvofinans har en fyrdubbelt så stor volym samtidigt som man har mer än dubbelt så hög avkastning. Det är en indikation på Volvos förmåga inom affärsområdet Kompletterande tjänster och därmed också en värdering av den miljö som Trygghetsavtalet utvecklades inom, tycker jag.

## Financial Services inom bilindustrin – en kort internationell överblick

Vid genomgången av de 5 största tillverkarnas årsredovisningar fann jag att Ford, GM, Toyota, Volkswagen och Renault har en särredovisning av biltillverkningen och de finansiella verksamheterna. Av dessa redovisar de fyra största Financial Services



separat. Inget av bolagen hade särredovisat reservdelsförsäljningen. Detta är inte ovanligt inom bilindustrin.

Trots en relativt låg omsättning står Financial Services ofta för mer än hälften av vinsterna. Det varierar dock mellan tillverkarna. General Motors som världens största biltillverkare har exempelvis ett stort beroende av lönsamhet inom Financial Services. Biltillverkningen går minus medan Financial Services går plus. Skulle reservdelsaffären räknas separat skulle GM:s behov av att tjäna pengar på den installerade basen framstå ännu tydligare. Anmärkningsvärt är att de fokuserar på den installerade basens hela kreditbehov, inklusive huslån<sup>54</sup> som exempel, medan Toyota och många andra tillverkare koncentrerar sig på de till bilen kopplade tjänsteprodukterna.

Toyota tycks ha, relativt sina två större amerikanska konkurrenter, en liten verksamhet inom området Financial Services. Det är förvånande, alternativt är den till synes relativt liten. Det är också anmärkningsvärt hur mycket pengar Toyota lyckas tjäna på sin bilproduktion, basaffären. De visar inte upp det beroende av tilläggstjänster som GM och Ford gör.

Ford. Som tidigare nämnts tjänade Ford Financial Services år 2002 504 miljoner USD plus 184 miljoner USD i dotterbolaget Hertz<sup>55</sup> biluthyrning, vilket relateras till Financial Services, samtidigt som Ford Automotive, bilproduktionen, förlorade 609 miljoner USD. Ford skulle förmodligen inte överleva långsiktigt utan det ekonomiska bidrag Financial Services ger dem.

## Financial Services i samhället i övrigt

Forskningen kring kompletterande tjänsteproduktion är inte endast relevant för bilindustrin. Kompletterande tjänsteprodukter, Financial Services som företeelse, spelar en roll också i andra industrier.

*”Senast i onsdags tecknade Ericsson ett sexårigt driftsavtal med spanska Amena. Det totala antalet driftskontrakt uppgår nu till över 35.”<sup>56</sup>*

*”Globaliseringen kommer obönhörligen att fortsätta flytta tillverkningen utomlands. Kvar blir den mer kunskapsintensiva delen av verksamheten”<sup>57</sup>*

---

54 En branschglidning som orsakade dem stora förluster q 1 2007. Källa: SvD 4 maj 2007

55 Under 2005 tvingades Ford avyttra Hertz för att rädda sin förlusttyngda basaffär.

56 DI, Viktor Munkhammar, 8 november 2003

57 DI, Viktor Munkhammar, 8 november 2003

Citaten är hämtade från Dagens Industri, november/december<sup>58</sup> 2003, dels en krönika och dels ett urval av artiklar. Krönikan beskriver hur den förväntade tjänsterevolutionen istället tagit formen av en evolution med de traditionella industriföretagen som bas. Tjänsteindustrin blir en kompletterande tjänsteproduktion till industrin och inte bara en ren tjänsteindustri. En artikel i Svenska Dagbladet den 24 februari 2007 nämner att 40% av Ericssons anställda återfinns inom området Global Services.

#### *Exemplet tjänstebil*

Ett exempel där kompletterande tjänsteproduktion har varit framgångsrik är personbilsförsäljningen till företag i Sverige. Där har man, förvisso med hjälp av skatte- reglerna, lyckats förändra upplåtelseformen för bilinnehavet genom s.k. "Tjänste- resp. Förmånsbilar". Med tjänstebil avses en bil som används i tjänsten och ägs av arbetsgivaren men som också kan disponeras privat av den anställde. Med förmåns- bil avses en bil som ägs av arbetsgivaren men som används enbart privat.

Nybilförsäljningen har under många år varit dominerad av s.k. "tjänstebils- och förmånsbils"-finansieringar. Risken för restvärde samt reparationer och underhåll har tagits av arbetsgivaren alternativt leasingföretaget, beroende av bakomliggande konstruktion, medan konsumenten åtnjuter en i stort sett fast avgift för bilinnehavet. Trots att en "tjänstebils- och förmånsbils"-finansiering under vissa perioder rent kalkylmässigt blivit dyrare för många innehavare än annan upplåtelseform, exempelvis egen bil mot milersättning, har man ändå valt upplåtelseformen "tjänstebils- och förmånsbils"-finansiering. För storbilmärkena Volvo och SAAB i Sverige är förmåns- och tjänstebilar oerhört viktiga. De står för över 50% av nybilförsäljningen för dessa märken<sup>59</sup>.

---

58 DI, Henrik Westman, 4 december 2003

59 Källa: Intervjuer branschföreträdare

## Financial Services påverkan på bilförsäljningen

Figur 21: De tio mest sålda bilarna i Sverige 2005

| <i>Plats</i> | <i>Märke/Modell</i> | <i>Listpris<br/>c:a</i> |
|--------------|---------------------|-------------------------|
| 1            | Volvo V/C 70        | 246 900:-               |
| 2            | Volvo V50           | 239 900:-               |
| 3            | SAAB 9-5            | 254 900:-               |
| 4            | VW Golf             | 173 500:-               |
| 5            | SAAB 9-3            | 206 900:-               |
| 6            | Ford Focus          | 159 900:-               |
| 7            | Toyota Corolla      | 152 900:-               |
| 8            | VW Passat           | 211 100:-               |
| 9            | Peugeot 307         | 232 900:-               |
| 10           | Renault Megane      | 160 000:-               |

*Källa: Respektive tillverkares / återförsäljares hemsida*

Sverige har en exklusiv, om än gammal, bilpark. Listan över de mest sålda bilarna i Sverige toppas av relativt dyra bilar som Volvo och SAAB. Det är intressant att notera, att det inte alltid varit de dyraste bilarna som legat i topp på försäljningslistorna. En tillbakablick visar att tillverkare som Volkswagen och Opel dominerat den svenska marknaden. Volvos tidigare modeller var inte heller vad vi idag kallar prestigebilar.

Figur 22: Marknadsandelar personbilar i Sverige 1939-1990

|      | 1                  | 2                  | 3                      | 4                  | 5                 | 6               | Totalt |
|------|--------------------|--------------------|------------------------|--------------------|-------------------|-----------------|--------|
| 1939 | Opel<br>19,4       | Chevrolet<br>12    | DKW<br>9,9             | Ford (USA)<br>8,7  | Volvo<br>6,5      | -               | 56,5   |
| 1950 | Volkswagen<br>13,3 | Ford (UK)<br>12    | Volvo<br>11,9          | Opel<br>6,2        | Morris<br>6,2     | Saab<br>1,5     | 49,6   |
| 1955 | Volkswagen<br>20,3 | Volvo<br>19,6      | Opel<br>12,2           | Ford (UK)<br>5,8   | Ford (D)<br>4,2   | Saab<br>3,5     | 62,1   |
| 1960 | Volvo<br>25,1      | Volkswagen<br>19,3 | Opel<br>15,4           | Saab<br>8,6        | Ford (D)<br>5     | -               | 73,4   |
| 1965 | Volvo<br>21,5      | Volkswagen<br>17,2 | Opel<br>15,5           | Ford (D)<br>9,8    | Saab<br>9,5       | -               | 73,5   |
| 1970 | Volvo<br>26,5      | Saab<br>17,1       | Opel<br>11,1           | Volkswagen<br>10,2 | Renault<br>5,7    | -               | 70,6   |
| 1975 | Volvo<br>20,4      | Saab<br>15,5       | Volkswagen<br>11,2     | Ford (E)<br>8,8    | Opel<br>8,5       | -               | 64,4   |
| 1980 | Volvo<br>26,2      | Saab<br>13,4       | Volkswagen<br>9,7      | Opel<br>9          | Ford (E)<br>8,3   | -               | 66,6   |
| 1985 | Volvo<br>27,1      | Saab<br>10,2       | Opel 10,2<br>Saab<br>9 | Ford (E)<br>9      | Volkswagen<br>7,7 | -               | 64,2   |
| 1990 | Volvo<br>20,7      | Ford (E)<br>10,1   | 8,5                    | Opel<br>8,4        | Volkswagen<br>7,6 | Toyota<br>(6,6) | 55,3   |

Källa: Elsässer (1995)

Utvecklingen följer initialt det paneuropeiska konsumtionsmönstret, med de tyska och amerikanska tillverkarna som dominerar. Särarten är från 1960 och framåt med Volvos dominans och 1970 och framåt med SAAB:s inträde. Volvos och SAAB:s bilar under denna period var bilar för gemene man och långt ifrån den lyx- och prestige-bilsprägel man har idag. Se Wickelgren (2005).

Jämför man med Europa i övrigt så har deras bilparker en helt annan småbils- och folkbilskaraktär än Sveriges. Delvis hänger det naturligtvis samman med att de inhemska tillverkarna som dominerar sin hemmamarknad har ett stort små- och folkbilssortiment, Fiat i Italien och Renault i Frankrike, exempelvis. I länder utan inhemska tillverkning, Portugal och Polen i tabellen nedan, så är det dock också där som de billigare märkena dominerar. Det är liknande mönster i Europa i övrigt.

Kan vi då se några förklaringsfaktorer till Volvo och Volvofinans' relativa framgångar? Jag har försökt att pröva några möjliga förklaringar.

#### *Ränteutvecklingens betydelse*

En förklaringsgrund till att Volvos relativt dyra bilar lyckas hålla sina höga marknadsandelar, c:a 20% på sin hemmamarknad, kan vara det extremt låga ränteläge som utvecklats. En låg ränta gynnar de mer kapitalintensiva produkterna. Före det låga



ränteläge vi ser idag var dessutom räntorna i stor omfattning avdragsgilla, vilket gynade investeringar i kapitalvaror mot ren konsumtion.

Räntevinsten av sänkningen är dubbelt så stor för de stora bilarna, 15.000/ år jämfört med 7.500,-. Naturligtvis kvarstår värdeminskningsskillnader och skillnader i driftskostnad, men de är opåverkade relativt sett räntan. Detta en förenklad bild. Faktum kvarstår dock att räntans sänkning är märkbar.

Figur 23: Räntans påverkan på bilens ekonomiska kalkyl

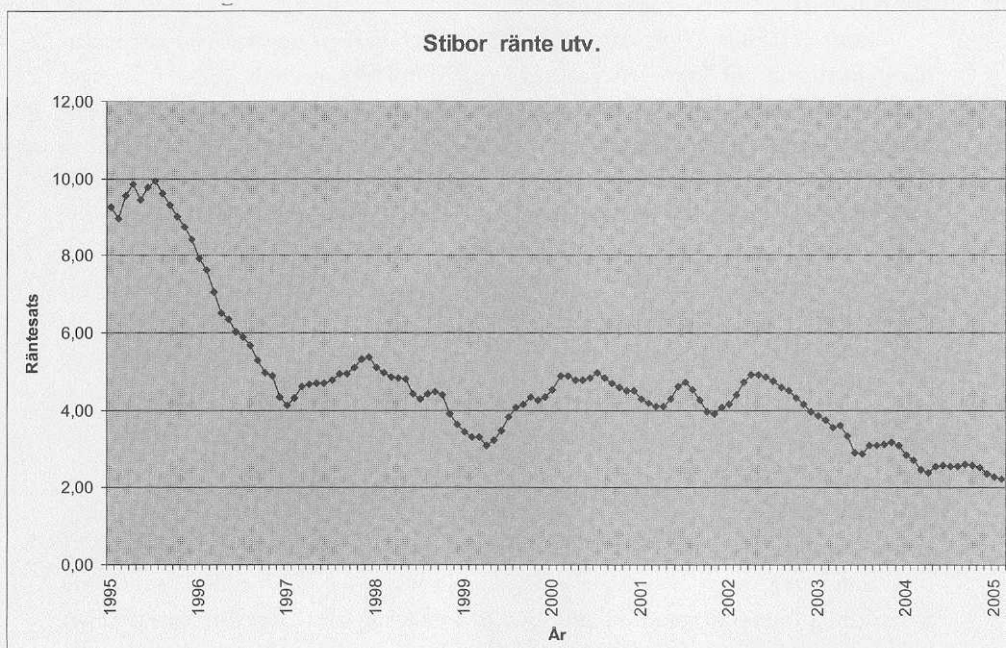
| Räkneexempel:    | 15% ränta                          | 5% ränta                           |
|------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <u>Stor bil</u>  | $15\% \times (300.000/2) = 22.500$ | $5\% \times (300.000/2) = 7.500,-$ |
| <u>Liten bil</u> | $15\% \times (150.000/2) = 11.250$ | $5\% \times (150.000/2) = 3.750,-$ |

Egen kalkyl

Ränteutvecklingen i Sverige sedan 1995 och fram till dags dato ser ut enligt följande:

Figur 24: STIBOR:s utveckling 1995-2005

Stibors<sup>60</sup> utveckling



Källa: Riksbankens hemsida 2005

Det framgår att räntenivån i Sverige har sjunkit med cirka åtta procentenheter, eller 80% om man så vill, mellan 1995 och 2005. Sänkta räntor innebär dessutom sänkta räntemarginaler i procentenheter räknat.

Sammanfattningsvis, mot bakgrund av ovan beskrivna räntesänkning, är det troligt att en del av förklaringen till Volvos relativa framgång med såväl bilförsäljning som Financial Services under perioden är att de i vart fall inte har missgynnats av räntans sänkning.

#### *Volvofinans' egen prestation som betydelse*

Kan då vår exklusiva bilkonsumtion förklaras av en osedvanligt väl utvecklad kompletterande tjänstproduktion? Den kan säkert inte som enskild företeelse förklara

<sup>60</sup> Stibor = Stockholm Inter Bank Offered Rate = Internbankprissättning av räntan mellan svenska banker.

Används ofta som räntebas och har på senare år ersatt det tidigare vanliga Diskontot. Diskontot var administrativt satt av Riksbanken, och Stibor speglar marknadsräntan enligt ovanstående förutsättningar.

helheten. Patriotism och låga räntor som ovan diskuterats i kombination med skattemässigt gynnande av den egna industrin, schablonbeskattning av förmånsbilar etc. är säkert också tunga förklaringsfaktorer.

Faktum kvarstår dock att svensk bilindustri har en mycket väl utvecklad tjänsteplattform för kompletterande tjänsteprodukter, speciellt Volvo i Sverige. Volvos finansbolag är mycket framgångsrikt på sin marknad, se kap.4.1.10. De är marknadsledande på bilrelaterade kreditkort, 800.000 kort, varav 600.000 aktiva kort<sup>61</sup>. De är marknadsledande på bilkrediter med en balansomslutning på nästan 34 miljarder 2005 <sup>62</sup> jämfört med exempelvis Svenska Volkswagen Finans AB som har en balansomslutning 2005 på 7,5 miljarder<sup>63</sup>, se kap. 4.1.7.

Detta torde tala för att Volvo Personbilar i vilket fall som helst inte drabbas negativt av kompletterande tjänsteprodukters framväxt.

## Financial Services ekonomiska betydelse för bilindustrin – en reservdelskalkyl

Vid genomgången av årsredovisningar fann jag att endast Ford, GM, Toyota, Volkswagen och Renault hade en särredovisning av biltillverkningen och de finansiella verksamheterna. Inget av bolagen hade särredovisat reservdelsförsäljningen. Detta är en vanlig företeelse inom bilindustrin. Då de kvalitativa intervjuerna samtidigt indikerar en hög lönsamhet inom reservdelar kommer jag att försöka åstadkomma en mer transparent bild av resultatet genom en korrigerad bild framtagen via härledning av siffror och byggd på antaganden grundade i kvalitativa intervjuer.

Volvo Trygghetsavtal, till skillnad från många andra produkter inom Financial Services, redovisas ekonomiskt i huvudsak i distributionsledet där också själva arbetet utförs. Endast garantifonden redovisas i Volvo Personbilar Sverige AB då distributionsledet inte är konsoliderat hos Volvo Personbilar. Det skiljer mellan olika biltillverkare huruvida man har integrerat distributionsledet eller ej. Volvo Personbilar Sverige AB som importörsbolag och mellanled, förtjänar dock en marginal på reservdelarna som ingår i det verkstadsarbete som utförs inom Volvo Trygghetsavtal. Jag tycker därför att reservdelsaffären förtjänar en särskild granskning.

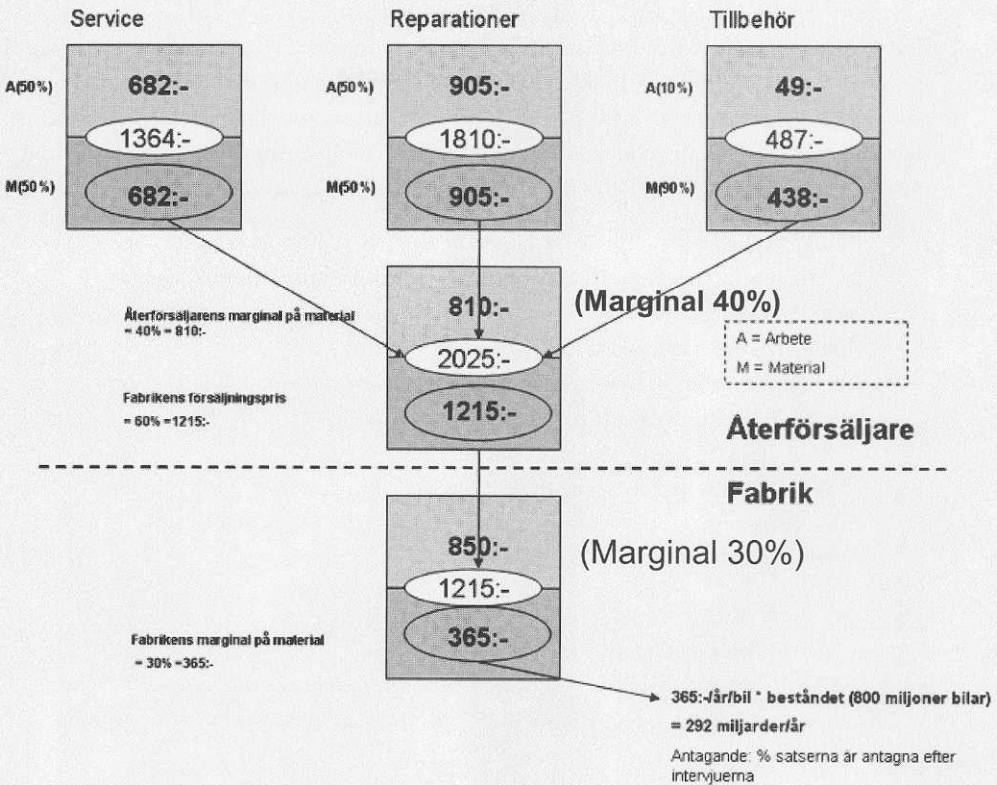
---

61 Källa: AB Volvofinans hemsida, Bokslutskommuniké 2003

62 Källa: AB Volvofinans hemsida, Bokslutskommuniké 2003

63 Källa: Svenska Volkswagen, Årsredovisning 2003

Figur 25: Korrigerat resultat av biltillverkarnas reservdelsaffär



Egen bild baserad på nedanstående källor och intervjuer

#### Antaganden och metod

För att komma fram till den verkliga lönsamheten har jag via intervjuer med ledande branschföreträdare fått ta del av den genomsnittliga kostnaden per år för en personbil på den europeiska bilmärsknaden avseende service och reparationer. Därefter har jag reducerat den nedlagda kostnaden med arbetskostnaden i distributionsledet som jag antagit ej är ägarmässigt integrerat med tillverkaren. Distributionsledets bruttomarginal är antagen till 40% och fabriks till 30%. Enligt de intervjuade branschföreträdarna är bruttomarginalen i fabriksledet 50%. De ledande biltillverkarna spenderar c:a 5% på FoU, kvarstår 45%. Kostnaderna för operationen är c:a 15%, kvarstår 30%. Bruttovinsten uppgår därmed till c:a 30% av omsättningen. Dessa 365 SEK per år och bil utgör tillverkarens vinst per bil i den instal-



lerade basen, 800 miljoner bilar, beståndet. För att verifiera resultatet har jag sökt information via fristående källor. Dessa redovisas nedan.

*Källa 1) Intervju med ledande fordonstillverkare;Volvo*

Enligt Volvo Sveriges egna studier upplever konsumenterna på den svenska marknaden att man konsumerar 8.000-10.000 SEK per bil/år. Volvo räknar med att det sker under c:a 15 år. Approximativt kan man säga att en bilkonsument spenderar lika mycket på bilens underhåll och reparationer som på inköpet av bilen.

- Enligt Mc Kinseys undersökning nedan utgörs c:a 50% av konsumtionen av Finansiella tjänsteprodukter och 50% av reservdelsrelaterad konsumtion. Summa 4.500,-.
- Exklusive mervärdesskatt 20% = 3.600,- .
- Branschexperter bedömer att 50% av den reservdelsrelaterade konsumtionen är arbete, vilket tillfaller distributionsledet = 1.800,- kvar.
- $1.800,- \times (1-0,4(\text{marginal distributionsled})) = 1.080,-$  .
- $1.080,- \times 30\% \text{ nettomarginal fabrik} = 324,-$  I bruttovinst / bil / år för tillverkaren.

Summa: 324,-/bil/år

*Källa 2) Intervju med ledande fordonstillverkare;*

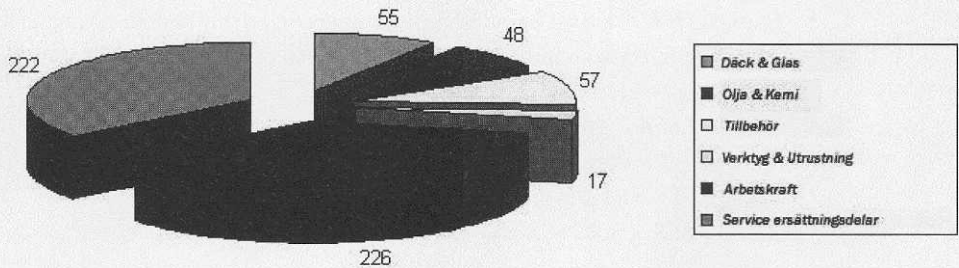
Enligt SAAB/GM:s studier var den totala konsumtionen av s.k. "aftersales<sup>64</sup>" per år 2000 625 miljarder dollar i hela världen. Siffran är antagen exklusive eventuella skatter och pålagor.

---

64 Vedertagen benämning för underhåll och reparation av installerad bas

Figur 26: Servicemarknadsaffärens fördelning per affärsområde  
– Världen

2000 Globalt värde på bildelars eftermarknad - 625 \$ Miljarder



Källa: Intervjuer

- Enligt General Motors beräkningar ovan utgör 226 miljarder dollar av konsumtionen arbete vilket tillfaller distributionsledet och 17 miljarder utgör verktyg och verkstadsutrustning vilket vi avgränsar från. Kvar: 382 miljarder dollar.
- Dollarkurs 7,- (april 2005) ger en total reservdels- och tillbehörskonsumtion på 2.674 miljarder SEK.
- 2.674 miljarder SEK / installerad bas om 800 miljoner bilar = 3.342,- SEK/ bil/år.
- $3.342,- \times (1 - 0,4(\text{marginal distributionsled})) = 2.005,-$
- $2.005,5,- \times 30\% \text{ marginal fabrik} = 601,65,-$  I bruttovinst / bil / år för tillverkaren.

Summa: 601,-/bil/år (momseffekt exkluderad)

*Källa 3) Analys av McKinsey / Ford*

I en artikel publicerad i Mc Kinsey Quarterly analyseras Fords dåvarande strategi under den era när Jaques Nasser var verkställande direktör. Ford investerade kraftigt under denna period i bl.a. en fristående verkstadskedja, Kwik-Fit, vilken sedermera avvecklades. Ford har via Ford Financial Services också sedan länge varit engagerade som ägare i biluthyrningsföretaget AVIS.

- Studien visar att en typisk fordonstillverkare får del av c:a 43% av de intäkter en bil genererar över en tioårsperiod = 208.000,- SEK (29.676 dollar x 7)
- Studien visar också att en bilägare konsumerar c:a 10.000 dollar över tio år på tillbehör, reparation och underhåll, däck och plåt vid skador.  $10.000 \times 7 = 70.000,-$  SEK
- $70.000,-$  SEK / 10 år = 7.000,- SEK/år
- $7.000,-$  SEK x 50% (arbete som tillfaller distributionsledet) = 3.500,- SEK
- $3.500,-$  SEK x (1-0,4 (marginal distributionsled)) = 2.100,- SEK
- $2.100,-$  SEK x 30% nettomarginal fabrik = 630,- SEK

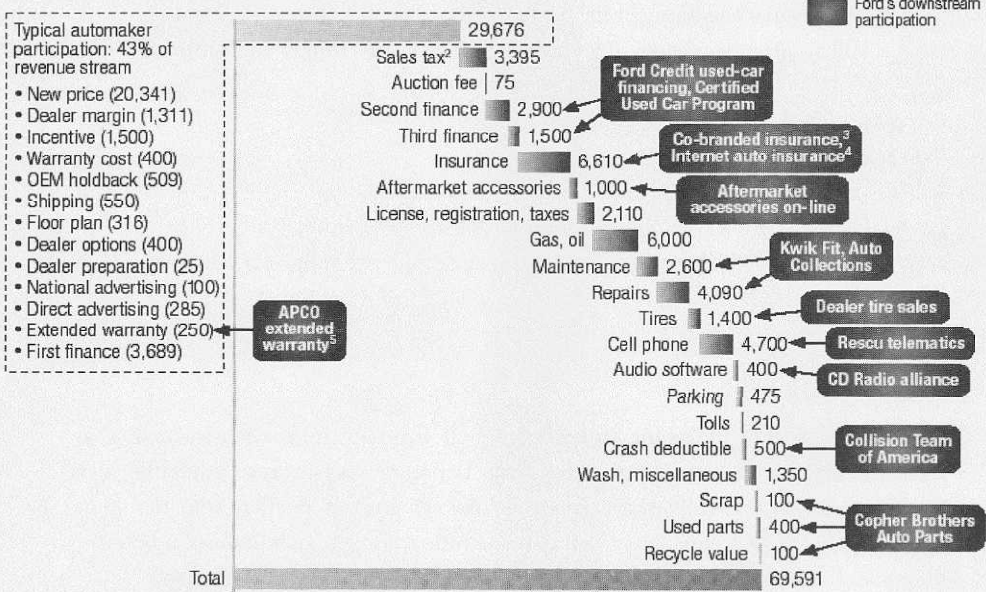
Summa: 630,-/bil/år (momseffekt exkluderad)

Figur 27: Fords kompletterande affärer

EXHIBIT 1

Examples of Ford Motor Company's downstream participation

Revenue stream for a midsize car over ten years and 100,000 miles,<sup>1</sup> 1995, \$



Källa: Mc Kinsey Quarterly 2004 no 1

Genomsnittet för de tre källorna är 518,55 SEK/bil/år. Jag avrundar det till 500,- SEK/år. 500,- SEK/år och bil är den bruttovinst som biltillverkarna gör på den installerade basen, 800.000.000 bilar. Den installerade basen multipliceras därefter med bruttovinst/bil/år. 800.000.000 bilar x 500 SEK = 400.000.000.000,- SEK, alltså 400 miljarder SEK som utgör billverkarnas sammanlagda bruttovinst.

Jag avser nu att göra ett antagande att tillverkarnas marknadsandel i försäljning av bilar är lika med marknadsandel i beståndet. Naturligtvis är detta ett antagande som omöjliggör en exakt beräkning. Min bedömning är dock att det inte innebär någon större felkälla än att syftet med beräkningen uppnås, nämligen att visa att bilfabrikanterna tjänar en väsentlig del av sina intäkter på reservdelar som i sin tur är en väsentlig del av affären i Volvo Trygghetsavtal, trots att det inte särredovisas.



Mitt antagande är att den installerade basen inkluderar lätta lastbilar typ pick-ups, varför de marknadsandelar som redovisas nedan får råda:

- General Motors marknadsandel blir 14,5%, (8,2 milj. /56,7 milj.)
- Fords marknadsandel blir 11,5%, (6,5 milj. /56,7 milj.)
- Toyotas marknadsandel blir 10,6%, (6,0 milj. /56,7 milj.)
- Volkswagens marknadsandel blir 8,8%, (5,0 milj. /56,7 milj.)

*Respektive tillverkares resultat skall därmed reduceras med:  
(alla belopp i SEK)*

- General Motors 14,5% x 400 miljarder = 58 miljarder
- Ford 11,5% x 400 miljarder = 46 miljarder
- Toyota 10,6% x 400 miljarder = 42,4 miljarder
- Volkswagen 8,8 % x 400 miljarder = 35,2 miljarder

#### *Summering*

Slutsatsen jag drar av denna översiktliga och förvisso approximativa analys är att bilindustrin resultatmässigt är enormt beroende av sin reservdelsaffär och att förmodligen få biltillverkare kan redovisa ett positivt resultat från den rena bilförsäljningen. Det innebär att den externa redovisningen av bilindustrin behöver utvecklas för att bli mer transparent.

## Satsningen på Financial Services har lett till branschglidning

Mot bakgrund av stora framgångar, mätt i ekonomiska termer, har framförallt de amerikanska tillverkarnas verksamhet inom Financial Services expanderat på befintlig kundbas till att omfatta också andra typer av krediter än de direkt bilrelaterade. På samma sätt som bankerna gått in i bilbranschen så går bilbranschen in i bankverksamhet.

General Motors finansbolag GMAC:s (General Motors Acceptance Corporation) verksamhet består exempelvis 2005 till 50 procent av traditionell Financial Serviceverksamhet, avbetalning och leasing samt lagerfinansiering av återförsäljare. Resterande verksamhet består av bilrelaterad verksamhet som bilförsäkring och service- och reparationsavtal, kompletterat med företagsförsäkringar och framförallt in-teckningslån i fast egendom.

Tyvärr framgår inte de sistnämndas andel av GMAC:s verksamhet, men enligt Automotive News, februari 2005, expanderar GMAC dessutom verksamheten

för in-teckningslån internationellt. Enligt samma källa tjänade GMAC år 2004 tre miljarder dollar inom in-teckningslån, en fördubbling på fyra år. Att General Motors söker nya intäktsmöjligheter genom GMAC inom Financial Services förstärks ytterligare av GMAC:s styrelseordförande Eric Feldsteins uttalande i en artikel nyligen:

*"We're going to have to find yet new sources of financing, and be even more creative, cultivating new channels of financing to further diversify."*

Automotive News Europe, feb. 28-05

Enligt Dagens Industri februari 2005 finansierar GMAC: "allt från sjukhus till sportanläggningar". Kring detta kan man resonera om huruvida det är bra eller dåligt<sup>65</sup>.

Normann & Ramirez (1998), analyserar det amerikanska leasingföretaget Ryder i sin bok "Designing Interactive Strategy". Normann och Ramirez beskriver Ryders lyckosamma period som en kontrast till den mindre lyckosamma på följande sätt:

*"Ryder System's business areas in 1993 were the result of a carefully constructed expansion based on matching its competencies with the evolving requirements of its customers. The company's expansion, in our terms, is based on the search not only for additional customer bases (for example, the leasing of buses for school district authorities) for its current competencies but also for better ways to 'leverage' the value of the Ryder System's offering to its current customer bases."*

Normann & Ramirez (1998) sid.119-120

*Den bästa biltillverkaren är inte bäst på Financial Services – vad betyder det ?*

Samtidigt som de amerikanska biltillverkarna skördar framgångar inom Financial Services så har Toyota både närmat sig, kommit ifatt och gått om Ford vad gäller antalet sålda bilar (troligen även förbi General Motors under 2007<sup>66</sup>). Toyota visar gång efter annan upp en imponerande kvalitet i sina bilar, vilket ger likaledes höga siffror i kundnöjdhet. De är, tillsammans med BMW och Honda, i topp på ett mycket tydligt sätt.

---

65 2007 Q1 redovisade GMAC en förlust p.g.a. sitt engagemang i den amerikanska bolånemarknaden där man hade varit en av de stora aktörerna som kreditgivare till hushåll med svag ekonomi.

Källa: SvD 4 maj 2007

66 Detta skedde 2007 Q1 Källa: SvD 25 april 2007

I början av 2005 hamnade General Motors i en besvärlig finansiell situation och övervägde försäljning av GMAC, en affär som enligt Automotive News Feb. 2005 redan var på gång med Deutsche Bank under 2004.<sup>67</sup>

General Motors' uttalande om framtida diversifiering och det faktum att man kunde tänka sig att avhända sig Financial Services-verksamheten indikerade att General Motors inte betraktas densamma som en integrerad och nödvändig verksamhet vars huvuduppgift är att stödja bilförsäljningen. Denna färdriktning kan jämföras med AB Volvofinans, som ju tillsammans med Volvo bevisligen är mycket framgångsrika i Sverige. AB Volvofinans' affärsidé är följande:

*"Att genom produkt- och säljfinansiering stödja försäljningen av Volvo- och Renault-produkter på den svenska marknaden"*

(förf. understrykning)

Källa: Volvofinans' årsredovisning för 2004

#### *Slutsatser*

Såväl General Motors som Ford framstår som mycket lyckosamma inom affärsområdet Financial Services (FS) jämfört med såväl Volkswagen som Toyota. Deras omsättning är dubbelt respektive fyra gånger så hög. Samtidigt förlorar såväl General Motors som Ford pengar inom affärsområdet Automotive, även inkluderat reservdelsaffären som enligt mina undersökningar bidrar med en väsentlig lönsamhet. Se vidare kapitel 4.1.10. General Motors och Ford har en annorlunda karaktär än Volkswagen (VW) och Toyota. Som framgår av tidigare data har Toyota och VW en bra lönsamhet såväl inom bilrörelsen som inom Financial Services. General Motors och Ford är extremt lönsamma inom just Financial Services.

Den relativt höga lönsamheten inom området Financial Services för de amerikanska biltillverkarna kan ha bidragit till att överskugga de brister deras basprodukt bil har uppvisat. Lån med 0% i ränta kan ha stärkt försäljningen och dolt de tekniska bristerna i bilprodukterna. Det bör understrykas att detta är deduktivt grundade antaganden.

---

67 Affären genomfördes sedermera under 2006 som ett led i en rekonstruktion av GM.







## 5. Metodval

### Vetenskapligt synsätt

*” – Filosofi är inte det enda ämne som blivit ”vetenskapifierat” av det moderna universitetet. Litteraturen har krympt till ”litterär teori”, musiken har koloniserats av fastslagen teori. . . . . språkforskning och arkitektur har nästan avskaffats genom ingenjörskonst. Låtsad vetenskap har drivit bort det ärliga sökandet från den intellektuella ekonomin, precis som det dåliga myntet driver bort det goda.”*

Scruton (1996 ) sid. 8

Denna kraftfulla salva av kritik mot att ”vetenskapifiera” tillämpade ämnen och konst avlossades av Roger Scruton 1996 i ”*Filosofi för den moderna människan*”. Någonstans i den textkanonad han avlossar finns en ståndpunkt jag sympatiserar med. I vilken mån kan man översätta och applicera naturvetenskapligt tänkande och tradition på samhällsvetenskaper som företagsekonomi och tjänster?

Mitt sätt att komma fram till mina slutsatser har varit omväxlande induktivt, genom deltagande, och deduktivt, genom reflektion och studier. Detta abduktiva tillvägagångssätt har givit mig en aspektrikedom som jag anser har breddat förståelsen.

Vetenskap är, enligt Scruton, att söka efter lagar om orsak och verkan. Vi besvarar frågan ”*Varför?*” och kan sedan uttala oss om vad som skall komma därefter. Vi söker orsakssamband i det vi studerar för att kunna generalisera och skapa lagar. Frågan är dock om allt kan, eller ens bör, generaliseras? Oavsett generaliserbarheten, så anser jag att alla fakta tillför något till den ”*tillsvidaresanning*” samhället besitter. Scruton menar också att forskandet, sökandet i sig, har en mening. Han menar att finna frågor istället för rena svar, kan vara insikten och svaret i sig, även om det inte uppfyller den logiska ordningen med observation åtföljd av förklaring, följd av sannolikhet för att det skall hända igen. Jag delar denna ståndpunkt.

Bedriver jag då vetenskap? Ja, utifrån principen att jag har observerat och dragit slutsatser av observationerna och sedan försökt att förstå och att förklara. Jag har dock inte sökt frågorna för frågornas skull, även om jag inte för den skull tror mig om att kunna förklara allting. Jag bekänner mig till tron på att bygga kunskap kumu-

lativt och vill bygga vidare på den befintliga forskningen om bilindustrin som objekt och tjänster som företeelse.

#### 5.1.1. Vald teori

Efter genomgång av tjänsteforskning och tjänstelitteratur konstaterade jag att befintlig forskning var sparsam. Den befintliga forskningen inriktar sig dessutom mest på tjänster generellt, inte på kompletterande tjänsteprodukter och därmed ej heller inte på industrirelaterade tjänster.

*"Furthermore, while much work has gone into service management and service operations in general (e.g., Blumberg, 1991, Fitzimmons & Fitzimmons, 2000, Heskett et al., 1990, Hope & Muhlemann, 1997, Johnston & Clark, 2001, Normann, 2000, Van Looy et al., 1998), less has focused explicitly on product services at industrial firms (Armistead and Clark (1991,1992) and Mathe and Shapiro (1993) being notable exceptions)."*

Nordin (2005) sid. 8

För att förstå *Financial Services* och deras till industrivaror kompletterande tjänsteprodukter, har jag därför fokuserat såväl på tjänsteteorin med Shostack som start, arbetat igenom företrädare för såväl den s.k. "amerikanska skolan", de Brantini och Martin et Horne, som för den s.k "nordiska skolan", Grönroos, Edvardsson, Gummesson och Normann, innan vad som också producerats lokalt i Göteborg har studerats. Göteborg betecknar den forskning inom eftermarknad och bilindustri som bl.a. Gustavsson (2000), Enquist & Javefors (1996), Larsson & Norén (1999), Wickelgren (2005) och Bragd (2002) redovisat i sina respektive avhandlingar och rapporter.

## Empiri och data

Avsikten har varit att presentera det empiriska materialet så otolkat som möjligt. Det betyder inte att jag tror att det existerar något från tolkning kliniskt rent material. Händelser kan beskrivas på många olika sätt; jag har valt protokollformen. Protokollform är en relativt klinisk och aktionsorienterad form med vem som sade, gjorde och skulle göra. Protokollen är av integritetsskäl anonymiserade. De är samlade i särskild skrift (Holmén 2007).

### 5.1.2. Val av empiri

Ett viktigt metodmässigt val för avhandlingens validitet, se kapitel 5.1.7, anser jag att valet av fall har utgjort. Vad man vill undersöka, och framförallt vad man vill ha sagt, är viktiga frågor att ställa sig själv, se Merriam (1994). Jag ville kunna uttala mig om vilka eventuella särarter som kunde identifieras i hanteringen av företelsen Financial Servicesprodukter – kompletterande tjänsteprodukter – inom bilindustrin. Jag ville kunna förstå företelsen och samtidigt mäta dess betydelse, därav avhandlingens kvantitativa del. Valet av Volvo Personbilar Sverige AB påverkades dels av att jag hade hög access till dem, dels av att de var den dominerande aktören avseende kompletterande tjänsteproduktion på den svenska personbilsmarknaden. De flesta kompletterande tjänsteprodukterna inom Volvo Personbilar Sverige AB hanterades dock av AB Volvofinans, ett med de svenska återförsäljarna gemensamt ägt finansbolag. Mitt valda fall, Volvo Trygghetsavtal, var ett av de få projekt som bedrevs inom Volvo Personbilar Sverige AB. Det var därmed möjligt att samtidigt fånga spänningen mellan en industriell organisations industriella logik och kultur och dess möte med tjänsteproduktionen.

Valet av Volvo Personbilar Sverige AB har också utgångspunkt i min vilja att bygga vidare på den forskning om företaget Volvo som redan påbörjats inom Handelshögskolan i Göteborg, Enquist & Javefors (1996), Bragd (2002) och Wickelgren (2005) bl.a. På så sätt hoppas jag kunna öka kunskapen ytterligare kring bilindustrin i allmänhet och dess affärslogik i synnerhet.

*”Kunskaper från fallstudier blir mer utvecklade genom forskarens tolkning – denne för in sin egen erfarenhet och förståelse i fallstudien, något som leder till generaliseringar när ny information i ”fallet” läggs till äldre information.”*

Merriam (1994) sid. 29

Empirin har därför prövats och kontrasterats mot likartad forskning. Roger Scruton, (1996), tydliggör behovet av att belysa ting ur flera synvinklar:

*”Anta att jag pekar med fingret på bilen. Vad får dig att tro att jag pekar på bilen och inte huset bakom min axel? När allt kommer omkring kunde du ha tolkat gesten åt andra hållet, från fingret tillbaka över axeln. Det enkla svaret är att vi läser gesten som vi gör därför att det finns en regel eller konvention som leder oss på rätt spår.”*

Roger Scruton (1996) sid. 32



Alvesson (1991) pekar samtidigt på svårigheterna att återge den fångade empirin.

*"Med otolkad menas inte att det var "rena" eller tolkningsfria data som återges, sådana finns knappast, ty utan någon form av tolkning framstår inte ett empiriskt material som meningsfullt, utan strävan har varit att återge situationen utan ambitionen att peka på de icke uppenbara aspekterna av situationen eller att ange en viss riktning för förståelsen."*

Alvesson (1991) sid 23

Båda dessa aspekter – tolkning och återgivning – är basfaktorer som jag har försökt att bära med mig genom avhandlingsprocessen. Ett sätt att vidga mina egna tankebanor kring tolkning och återgivning av empirin har därför varit att kontrastera mina erfarenheter mot annan närliggande forskning. Vad har de sett? Hur uttrycker de sig? Framförallt, vad kan jag *lära* mig av dem?

Bragd (2002), Wickelgren (2005) och Fabó & Thoresson (2004) är tre studier som jag i kapitel 7. har använt till att kontrastera denna studies erfarenheter i tre andra forskares verk som behandlat snarlikt ämne och/eller empiri, och som berört snarlika problem men som framförallt också var relaterade till studieobjektet. Bilindustrin och framförallt Volvo samt produktutveckling och Financial Services blev de ledord som utgjorde grunden för att välja Bragd (2002), Wickelgren (2005) och Fabó & Thoresson (2004). På ett metodmässigt plan jämförs deras slutsatser och mina erfarenheter. Genom att reflektera på dessa arbeten som har en snarlik empirisk grund skall läsaren också självständigt och på ett bättre sätt kunna värdera denna studies upptäckter och tolkningar.

*"By integrating factors identified under each lens, explanations can be significantly strengthened."*

Allison & Zelikow (1999) sid. 392

Bragd (2002), Wickelgren (2005) och Fabó & Thoresson (2004) är analyserade via sina texter och inte genom intervjuer eller diskussioner med författarna.

### 5.1.3. Datafångst

Primärdata har fångats genom deltagande observationer, främst rörande utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal, men också andra projekt inom bilindustrin. Data har också fångats genom intervjuer med ledande befattningshavare med stor bransch-känedom, främst inom det område som traditionellt kallas *"eftermarknad"*, men

också inom området produktion. En del av respondenterna har valt att vara anonyma. Data har dessutom fångats sekundärt genom analys av årsredovisningar och hemsidor samt media.

De svårigheter i datafångst som jag främst stött på berör analysen av den bristande sårredovisningen av respektive delkomponent, försäljning av ny respektive begagnad bil, reservdelar och verkstadsarbete samt finansiella tjänster. Genom att kombinera fem kvalitativa intervjuer med väl insatta branschföreträdare, bl.a. SAAB:s tidigare eftermarknadschef, med deduktiva resonemang stöttade av tillgänglig sekundärdata, bedömer jag att studien ändå har fångat relevanta, om än inte exakta, siffror och värden. Jag anser dock samtidigt att vi rör oss med sådana storheter att den uppnådda precisionen är tillräcklig för att dra de slutsatser jag gör.

## Perspektiv, prövning och kontraster

Min forskningsansats är av kvalitativ natur, men jag har allteftersom upptäckt mer och mer mönster trots att det bara är ett enda fall. Orsaken till detta tror jag är att jag ställt mina observationer mot andra forskares observationer i liknande miljö och frågeställningar, att jag har kontrasterat mitt material mot deras erfarenheter och teoribildningar. Detta sätt att testa mina erfarenheter mot andras är inspirerat av Arbnor & Bjerkes (1977) systemsynsätt. Jag har också prövat materialet med hjälp av statsvetarna Allison & Zelikows (1999) olika infallsvinklar, s.k. "linser", som de hade till hjälp för att analysera Kubakrisen under det s.k. "kalla kriget".

Perspektiviseringen har varit nödvändig då jag bedrivit forskningen ensam. Det har varit ett nyttigt sätt att öppna upp materialet och mina egna tankebanor. Det har också varit nyttigt för att jag befunnit mig så nära materialet under en period.

### 5.1.4. Perspektiv

För att generellt sett skapa perspektiv har jag inspirerats av bl.a. etnografin för att lära av deras erfarenheter av att arbeta nära ett skeende, bl.a. hur man återberättar det, vilken roll jag som forskare spelar; se mer i kap. 5.1.7. Kulturanalysen erbjuder i detta avseende också en intressant verktygslåda, och här har jag inspirerats av Ehn & Löfgren (1982). Låt oss dock inleda med etnografin.

#### *Etnografi*

Etnografi – *beskrivning* av ett folks kultur, till skillnad från etnologi som *analyserar* ett folks kultur. Det förekommer dock skilda tolkningar av etnografi. Jag har tagit fasta på definitionen att etnografi *beskriver* ett folks kultur och har tagit hjälp och fått inspiration av den kunskap som finns på området kring att beskriva skeenden. Etnografin

har gått från att vara en beskrivning av ett främmande folk baserat på informationsinsamlande från betalda informatörer, ”*tidig brittisk adel som fångar fakta från teplantagernas verandor*” Van Maanen (1984 (fritt översatt)), till att vara deltagande fältarbete över en längre period. Det sistnämnda stämmer väl överens med hur jag upplever att min data fångades. Inom etnografin betonas vikten av att betraktaren har förmågan att förstå den omskrivna gruppens språk, dess jargonger, grundvärderingar, bransch-sanningar etc. Efter 15 år i branschen och två års närvaro i projektet anser jag mig ha den förståelse som krävs för att kunna tolka det som sägs och sker.

Inom etnografin diskuterar man också olika delkomponenter i en beskrivning:

- *De/den observerade*
- *Den observerande*
- *Tonen i vad man vill berätta och återge*
- *Vilken roll man förväntar sig av läsaren.*

Låt oss titta närmare på dessa delkomponenter. *Den observerade*: Van Maanen (1984) pratar om relationen mellan kultur och beteende vad avser den observerade. Det kan tolkas som det sätt den observerade beter sig på inom ramen för vad som är normalt i den observerade kulturen, och det är också utifrån den plattformen jag värderar och tolkar mina observationer. Kultur är ju till sin natur icke-påtaglig och existerar och synliggörs först genom handlingar och andra yttringar. Det är därför viktigt för observatören att leva i och med en kultur för att lära känna den och därmed kunna värdera olika handlingar.

*Den observerande*: Beträffande den observerande är det viktigt att så noggrant som möjligt återge dennes bakgrund och erfarenhet. Jag har därför tidigt och på flera ställen försökt beskriva mina erfarenheter och min roll i projektet Volvo Trygghetsavtal.

*Tonen i vad man vill berätta och återge*: Van Maanen diskuterar olika berättarstilar. Jag har valt den realistiska, vilken samtidigt är den mest använda enligt Van Maanen. Andra viktiga berättarstilar är den bekännande och den impressionistiska. Den impressionistiska stilen är en dramatiserad form av berättarstil som tar fäste på speciella händelser som man fokuserar på. Den bekännande berättarstilen har en mycket personlig ton. Istället för att den realistiska berättaren skriver *att* något hände så skriver den bekännande berättaren *att den som person såg* något hända. Van Maanen (1984) typifierar den bekännande berättarstilen som någon som fokuserar mer på observantens liv på plats än på vad som observerades. Förutom de tre ovan-nämnda berättarstilarna, som representerar de vanligaste, finns det ytterligare, dock mer av marginell betydelse.



Den realistiska berättarstilen är faktaorienterad och distanserad med så få värderingar som möjligt från betraktaren. Jag har ansett den lämplig för studien då mina noteringar från mötena i projektet Volvo Trygghetsavtal är sparade i protokollform. Berättelserna i en realistisk berättarstil förs fram i en klinisk form där berättarens roll är helt reducerad. Man skriver inte: ”*Jag såg Lennart göra så eller så...*”, man skriver: ”*Lennart gjorde så...*” Rena citat stärker också en realistisk berättarstil. Läsaren rekommenderas därför att också ta del av de anonymiserade protokoll som finns i separat appendix förvarat på Handelshögskolan i Göteborg (Holmén 2007)

Etnografen förutsätter och hanterar närheten till empirin. Att distansera sig är viktigt. Möjliga vägar att åstadkomma detta metodmässigt har därför diskuterats som komplement till den distans jag har erhållit genom att tid har förflutit mellan observation och analys. Kulturanalysen har här erbjudit kompletterande verktyg.

### *Kulturanalys*

Studien har inspirerats av Ehn & Löfgren (1982). Ehn & Löfgrens tolkningsperspektiv med hjälp av vilka tolkningsarbetet kan distanseras och öppnas upp är följande:

### *Kontrastering*

Kontrastering är lika mycket en fråga om förhållandet mellan vissa tillsynes motsatser, som det är en fråga om s.k. ”*rena motsatsförhållande*”. Det är dock enligt Ehn & Löfgrens tveksamt om det finns några rena motsatser.

### *Perspektivisering*

Att perspektivisera sig innebär att inta ett perspektiv och distansera sig från det som skall studeras. Ehn & Löfgren poängterar vikten av att göra sig främmande och att försöka tänka i nya banor och inte bara i de gamla invanda.

Perspektivisering och prövning är två verktyg som jag har gjort till bärande ansatser för att tolka och analysera materialet; se kapitlets huvudrubricering.

Ehn & Löfgren diskuterar vidare textens distansering och renodlande inverkan. De menar att när händelser blir nedtecknade så avgränsas de och framträder tydligare. Det är också min upplevelse av att läsa och betrakta protokoll och undersökningar i efterhand. Ehn & Löfgren rekommenderar vidare att man skall växla i olika tankenivåer, abstrakt/konkret, mellan historia och nutid, och resonerar också i termer av vad språklig omformulering kan tillföra förståelsen.

### *Dramatisering*

Dramatiseringen syftar till att söka det *atypiska*. Sök kriser, kulturella brytpunkter och konflikter. Under projektet gång befann sig projektmedlemmarna vid ett par tillfällen i konflikt och kris. Vid dessa tillfällen framträdde det mycket tydligt vilka



roller olika personer hade samt om "dolda agendor" existerade. Som exempel kan nämnas att ingen medlem i referensgruppen någonsin argumenterade för något som inte gagnade just den egna verksamheten, trots att man som grupp var till-satt att vara referenser för hela Volvohandlarkollektivet. Måhända var styrgruppens medlemmar medvetna om detta då man valt referensgruppsmedlemmarna så att deras egna intressen sammantaget låg i linje med den del av kollektivet man troligen var utvald att representera.

### *Homologisering*

Homologi innebär att man söker rottrådar, som Ehn & Löfgren uttrycker det, mellan kulturers olika delsystem, ett sätt att skönja de mönster som präglar vårt medvetande. Man söker ett tema som sedan följs upp i handlingsmönster, exempelvis lojalitet, nog-grannhet etc.

Inom det svenska Volvosystemet finns ett uttryck som är mycket speciellt, *Volvoit*. Det betyder att man arbetar för och sympatiserar med och är obrottsligt lojal mot företaget Volvo. Jag tycker att Volvoitismen är en rottråd och att den hade betydelse för Volvo Trygghetsavtal genom att man trots allt ibland fattade beslut som var bättre för Volvosystemet som helhet än för den enskilde återförsäljaren (då det, som ovan beskrivits, inte stod i direkt konflikt med de egna intressena). Denna slutsats drar jag *mot bakgrund av* att den svenska återförsäljarkåren består av drygt 80 separata organisationer med olika ägare, *mot bakgrund av* att de ändå kunde enas kring en organisering av en tjänsteprodukt som innebar delning av risk och belöning utan direkt egen kontroll, *mot bakgrund av* att de deltog i något som kanske inte låg i direkt konflikt med deras egna verksamheter, men å andra sidan i första hand gynnade något större än det egna företaget. Något större som de i och för sig är och var delaktiga i. Poängen är att idén ändå var större än den egna verksamheten.

*"Organizational culture is thus the set of beliefs the members of an organization hold about their organization, beliefs they have inherited and pass on to their successors."*

Allison & Zelikow (1999) sid. 153

### *Prövning*

Prövning, slutligen, innebär att man prövar sina hypoteser och resonemang. Den innebär att man söker luckor i resonemanget, att man perspektiviserar på nytt, att man reflekterar över vilka källor som *inte* tillåtit bidra i analysen och resonemanget. Kort sagt, ett ifrågasättande. För att pröva, och därmed förstå bättre, har jag inspirerats av Allison & Zelikows (1999) analys av Kubakrisen.

### 5.1.5. Prövning

Det är, med Ehn & Löfgren:s terminologi:

*”..dags att sätta in en stöt mot hela tankekonstruktionen för att se vad den tål”*

Ehn & Löfgren (1982) sid. 115

Allison & Zelikows (1999) arbete med att analysera och förstå Kubakrisen har tillsammans med Volvorelaterad forskning såsom Enquist & Javefors (1996), Bragd (2002), Wickelgren (2005) samt Fabó & Thoresson (2004) varit grunden i prövningen. Den Volvoinriktade forskningen har tillsammans med mina intervjuer av branschföreträdare varit ett sätt att dels pröva andra källor via andra forskare, dels därmed pröva relevansen i mina slutsatser.

Allison & Zelikow använde sig metaforiskt av varierande linser för att belysa olika perspektiv och på så sätt öppna upp materialet – den *organisatoriska*, den *rationella* och den *förvaltningspolitiska*<sup>68</sup> linsen. Jämför med Arbnor & Bjerkes (1977) system, funktion och aktör som jag i kapitel 6, den empiriska beskrivningen, har använt mig av för att reflektera över skeendet. Allison & Zelikow beskriver och analyserar de 13 dagarna i oktober 1962, tisdagen den 16:e till söndagen den 28:e, inte bara i rationella termer – orsak och verkan i direkt koppling – utan också ur ett organisatoriskt och förvaltningspolitiskt perspektiv.

*”Rational actor” – den rationella linsen*

President Kennedy sökte under Kubakrisen rationella förklaringar till att Sovjet hade placerat sina med kärnvapen bestyckade missiler på Kuba. En rationell analys söker balansera och förstå vilka fördelar motparten kan vinna respektive vilka uppoffringar han behöver göra.

*”The attempt to explain international events by recounting the aims and calculations of nations or governments is the trademark of the rational Actor Model”*

Allison & Zelikow (1999) sid. 13

Att som statsvetare ha ett rationellt perspektiv, lins, innebär att man tror att de politiska ledningarna, exempelvis Saddam Hussein under Kuwaitinvasionen, grundar sitt agerande på värdemaximering. Orsaken till Kuwaitinvasionen skulle alltså kunna förklaras med att Irak ville lösa sin dåliga ekonomiska situation genom att

---

68 Min översättning av författarnas benämning *Governmental Politics*

erövra Kuwait och dess tillgångar (se vidare Allison & Zelikow (1999) sid. 14). Den rationella linsen försöker i någon dimension att likna en politisk lednings agerande med en individs eller ett företags agerande. Med en förvaltningspolitisk lins, som jag återkommer med mer om nedan, blir det synsättet direkt felaktigt, eftersom ett politiskt beslut är en kompromiss av ett flertal individers och representanters särintressen.

Den rationella linsen erbjuder en förklaringsgrund som lutar sig på vad som skett utifrån de mål och strategier som uttalats och vilar sina förutsägelser på vad som i varje läge, och utifrån givna mål, skulle vara det mest rationella att göra. Nyttja vägs mot insats. Det är ett förenklat perspektiv, och jag tycker att det därför på ett bra sätt belyser behovet av att använda flera linser. Bilden kan därför kompletteras med bl.a. en organisatorisk förklaringslins, som frågar sig om, och i så fall vilka, processer och organisatoriska vanebeteenden som kan vara orsaken till en given handling.

#### *"Organizational behavior" – organisationslinsen*

Organisationslinsen kan enklast översättas som en organisations standardbeteende. Allison & Zelikow beskriver hur Kennedy vid ett tillfälle under krisen beordrar sina medarbetare att ålägga Turkiet förbud mot att omedelbart vedergälla en eventuell sovjetisk attack, vilket han visste var den stående standardorder turkarna hade. Han var väl medveten om att det förekom mekanismer i organisationen som reagerade och att det därmed fanns ett behov av att neutralisera dessa automatiska beteenden.

#### *"Governmental politics" – den förvaltningspolitiska linsen*

Kan man förklara Volvo Trygghetsavtal ur ett förvaltningspolitiskt perspektiv? Det är inget individuellt perspektiv; det är en kompromiss av särintressen. Ett kollektivt perspektiv.

*"Government behavior can thus be understood according to a third conceptual model, not as organizational outputs but as a result of bargaining games."*

Allison & Zelikow (1999) sid. 255

För att förstå och kunna använda sig av den förvaltningspolitiska linsen diskuterar författarna vikten av att förstå gruppbeslut och dess karaktär. Bl.a. diskuteras huruvida det alltid blir ett bättre beslut därför att fler hellre än färre har bidragit till detsamma. Ur ett annat perspektiv kan en för lång diskussion med för mycket information paralysera en grupp, med försenade beslut som följd. Författarna menar att ett för sent beslut, om än bara för en timme, de facto inte är något beslut eftersom det därmed kan bli verkningslöst. Denna poäng tror jag är viktig, framförallt när



utvecklingen av en ny bil eller en kompletterande tjänsteprodukt relaterar till konkurrenters agerande. Metaforiskt är de olika marknadsaktörerna involverade i ett krig eller spel likt stormakternas i Kubakrisen. För många undersökningar och för mycket diskussioner kan då bli hämmande. Samtidigt kan man också argumentera för att dåligt underbyggda beslut är förödande.

Allison & Zelikow diskuterar också på sidan 271 ff gruppdynamik, konsensussträvan, svårigheten av att identifiera en grupps intentioner etc. som faktorer att ta hänsyn till vid värdering av kollektiva beslut. Det kan vara värt att reflektera över enskilda gruppledarens påverkan i så stora frågor som Kubakrisen med tanke på att rådgivarna till skillnad från presidenten inte är folkvalda, samtidigt som deras möjlighet till påverkan är stor.

*"The fourteen people involved were very significant bright, able, dedicated people, all of whom had the greatest affection for the U.S. . . . . If six of them had been President of the U.S., I think that the world might have been blown up."*

Allison & Zelikow (1999) sid. 325

Utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal innehöll förvisso inte de konsekvenser som Kubakrisen, men jämförelsen med experternas makt tycker jag är intressant. Utöver representanter från Volvokollektivet som var utvalda som representanter för sårintressen ingick ett flertal experter från Volvo Personbilar. De värderade och sållade exempelvis den information som presenterades för de olika grupperna i distributionsledet och påverkade därmed processen.

De tre beskrivna linsperspektiv Allison & Zelikow erbjuder tycker jag visar på vilka skilda slutsatser man kan dra ur ett och samma material. Det har hjälpt mig att bättre förstå mitt eget perspektiv. De har också hjälpt mig att dra fler och mer mångfacetterade slutsatser. Linsmetaforen kan också användas i andra dimensioner. Mikro-/makrolinsen till exempel tycker jag erbjuder en bra grund för ökad förståelse av en företeelse då de små enskildheterna ibland kan förklara vad som aggregeras i de stora räkenskaperna.

#### *Makro- respektive mikrolins*

Genom att analysera på industri- och företagsnivå skapas en distanserad bild baserad på sekundärdata kompletterad med intervjuer. Fördelen med en distanserad bild är att man kan följa utvecklingen över tid och inte bli alltför påverkad av enskilt tyckande. Storlek och ekonomiskt utbyte av Financial Services framträder relativt tydligt. Det är uppenbart att kompletterande tjänsteprodukter i form av Financial Services är en mycket lönsam och växande affär för bilindustrin. Teleskopperspek-



tivet allena erbjuder dock inte samma möjlighet till förståelse som mikroskop-perspektivet, det perspektiv som deltagandet i utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal erbjuder. Detta nära deltagande gav en förståelse av företeelsen och vilka krafter och olika slags logik som skapar och organiserar en kompletterande tjänsteprodukt som jag tror är ovanlig.

#### 5.1.6. Övriga inspirationskällor

Det finns ingen specifik skrift som fungerat som förebild för denna studie utan snarare ett antal. I början av processen var jag inspirerad av Enquist & Javefors' (1996) metoder där tidningsartiklar ersatte intervjuer och traditionella undersökningar. Alvesson & Köping (1993) med Köping som agent och Alvesson som distanserad betraktare gjorde också stort intryck. Jag har också påverkats av Göran Bergendahl samt Ted Lindbloms period som kompletterande handledare. Genom de senares inflytande blev arbetet inspirerat av en både-och-inställning till en såväl kvantitativ som kvalitativ ansats för att fånga och värdera fakta. Initialt byggde studien enbart på kvalitativ data.

## Reflektioner kring materialet

#### 5.1.7. Forskare och konsult

Kan man kombinera rollen som forskare *och* konsult? Kan man som denna studie fånga empirin i konsultrollen och beskriva samt analysera den och beskriva den i forskarrollen? Det finns uppenbara skillnader i rollerna såsom skilda krav på dokumentation, på metod (forskarrollens högre krav), och krav på att leverera inom vissa tids- och ekonomiska ramar (konsultrollens tids- och budgetpress). Det är också alldeles uppenbart svårt att samtidigt hantera dessa två roller, att växla perspektiv på beställning. Det finns samtidigt mycket att lära av bådas skilda slags metodik. Jag har därför valt att hantera den uppenbara konflikten genom att separera rollerna tidsmässigt. Relativt lång tid har förflutit mellan det att empirin fångades och att den analyserades samt att denna avhandling skrevs. Under analys- och skrivfasen har forskarrollen dominerat (2002-2007); innan dess (1996-2001) dominerade konsultrollen.

*„..to keep distance in order to deal with facts, fictions, lies, hidden agendas, etc.”*

Bragd (2002) sid. 176

Det har reducerat merparten av de farhågor om tidsbrist och andra praktiska frågor som kan uppstå när man kombinerar forskningsarbetet med konsultrollen.

Jag har befunnit mig nära och varit delaktig i projektet Volvo Trygghetsavtal och dessutom i rollen som konsult. Det är en av orsakerna till valet av empiri. Det har samtidigt förflutit nio år med intryck och andra erfarenheter fångade avskilt från det studerade fallet, Volvo Trygghetsavtal. Dessa nio år av erfarenhet har hjälpt till att skapa perspektiv på materialet. Det finns också, som också tidigare påpekats, naturligtvis nackdelar med att låta tiden gå. Minnet och minnesbilderna blir svagare, ämnet kan tappa i aktualitet etc.

Delaktigheten i fallet som konsult har också både för- och nackdelar. Gummesson (1991) diskuterar detta. Han rangordnar en forskares tre största utmaningar, vilka samtidigt kan vara konsultens styrka:

1) *Access to reality*. En av konsultrollens styrkor ligger i den närhet och access man erhåller. Man får ta del av mellanmänskliga relationer, det s.k. "korridorssnacket" och annan informell information.

Denna informella information är å ena sidan den svåraste att lagra, å andra sidan också den information studien *vill* distansera sig ifrån. Möten i de olika formella grupperingarna i projektarbetet med Volvo Trygghetsavtal är väl dokumenterade i protokoll som sparats. Dessa kan sägas kommunicera den mer officiella versionen av vad som sades och beslutades. Protokollen väcker samtidigt minnen och associationer från mötena för mig som deltagare. Dessa minnen och associationer påverkar naturligtvis arbetet och skrivandet. I det avseendet är jag mindre distanserad än om jag inte hade deltagit utan istället valt rollen som distanserad observatör, jämför Alvesson & Köping (1993). Alvesson och Köping förespråkar närhet och distans i sin studie "Med känslan som ledstjärna". De studerade en anonymiserad reklambyrå genom att Köping under en relativt lång period levde med reklambyrån som observatör, under identiteten observatör. Hon umgicks med reklambyråns anställda i arbetet, i lunchrummet och till och med på personalfesterna. Alvesson däremot besökte aldrig reklambyrån utan var en distanserad betraktare av Köpings referat. De skulle på detta sätt skapa både nödvändig närhet och distans till materialet.

Med ett sådant synsätt har denna studie bara *närhet* i sitt sätt att fånga empirin, och det har därmed funnits behov av att distansera sig från materialet. Jag har därför gjort ansträngningar på olika sätt för att åstadkomma detta, både i efterhand och under tiden som jag hade kontakt med empirin. Å ena sidan var jag parallellt med fältperioden engagerad i forskarutbildningen. Forskarutbildningen erbjöd verktyg och tankebanor som hjälpte mig att ifrågasätta och distansera mig från materialet också *under* just den period empirin fångades. Å den andra har jag med perspektivering och prövning som verktyg, se kapitel 7, i efterhand arbetat med att distansera

mig från materialet. Slutligen, och kanske viktigast, har sju år förflutit mellan det att data fångades och analysen av den förmedlades. Nya erfarenheter har tillkommit.

2) *Preunderstanding and understanding.* Detta är frågor som är nära kopplade till accessproblematiken. För att tränga ner under ytan och förstå underlättar det att ha en förförståelse. Problemet för renodlade akademiker som skall tolka material och endast har de teoretiska verktygen men ej den praktiska erfarenheten av en företags, ett företag eller en bransch, kan vara att tolka det icke uppenbara. I detta avseende kan en historisk konsulterfarenhet vara värdefull.

*"It is my experience that when starting to work with a company, it is often difficult to understand the business culture in which the company or industry operates: such things are values held by employees, business terminology, general rules of procedure, and informal organization. Hence the contribution that I am able to make to the project will increase with the extent of my preunderstanding of the problem area and the problem environment"*

Gummesson (1991) sid. 12

3) *Quality.* Gummesson berör här avarterna av att vara bunden av formkrav som forskare och som både forskare och konsult av de senaste trenderna som medlem i det akademiska respektive konsultsamfundet.

*"When people claim, however, that their method has universal validity or that its quality is superior to all other forms of research or consultancy, they have become subject to intellectual rigor mortis and the dictates of fashion."*

Gummesson (1991) sid. 15

(Där kan akademins formkrav å ena sidan naturligtvis bli en börda men å andra sidan samtidigt säkerställa kvalitén på arbetet.)

Citatet ovan signalerar en nyttig avdramatisering av det akademiska samfundet, och alldeles oavsett form anser jag att en vidsynt, men samtidigt formaliserad och medveten, hållning till undersökning och fakta är en viktig och fundamental insikt.

Gummesson diskuterar också den eventuella lojalitetskonflikt som kan uppstå för forskaren/ konsulten. Vem är egentligen uppdragsgivare? För att hantera den konflikten har jag valt att renodla rollerna och förvisso genomgått akademisk forskarskolning parallellt med att empirin fångades men valt att beskriva, analysera och dra slutsatser i en annan tidsperiod och i rollen enbart som forskare, vilket tidigare beskrivits. På detta sätt har jag också försökt undvika en eventuell lojalitetskonflikt.



Denna design har samtidigt underlättat arbetet med forskarlinser och -metoder i en akademisk kontext skild från den miljö och de krav och normer en konsult arbetar med. Gummesson refererar till Sune Carlsson "Studier utan slut" SNS (1983) och poängterar den tidspress en konsult arbetar under och vilka effekter den kan få på forskningen och det akademiska arbetet. Jag har arbetat med avhandlingen under totalt mer än 15 år och har således inte känt av någon speciell tidspress.

#### *Aktualitet och giltighet*

Det är dock inte alltid av godo att låta lång tid förflyta mellan fångandet och bearbetandet av händelser, vilket också tidigare diskuterats. Minnena och minnesbilderna blir svagare, min föreställningsram som fångar datan förändras, omtolkning sker o.s.v. Fallet kan framförallt också tappa i aktualitet. Jag har med anledning av detta i nutid, 2007, haft förmånen att stämma av mitt arbete och mina slutsatser med bl.a. Lennart Jeansson, mångårig Volvoman på exekutiva befattningar, samt Bert Ferm, tidigare servicemarknadschef på Volvo Personbilar Sverige AB. Detta har gjort mig trygg i att ämnet och resonemangen fortfarande är giltiga 2007.

Jag har valt att följa ett projekt över tiden, på samma sätt som exempelvis Nordin (2005). Volvo Trygghetsavtal är ett projekt som drevs under en lång period, och den intensivaste projektperioden varade i cirka två år. Med detta finns såväl för- som nackdelar. Fördelarna har varit att studien kunnat gå på djupet inom ett avgränsat område, vilket också möjliggjorts genom den access som beretts. Nackdelarna rör främst det sätt på vilket studiens resultat är skalbara, möjliga för andra att använda. Nordin (2005) diskuterar detta.

*"...it must be noted that the present thesis is built on data from an exploratory study held at one firm. Consequently, it will be difficult to make any certain generalizations reaching beyond the studied firm and its industry. It is, however, likely that the results will be valid primarily also for similar firms in the same and similar industries."*

Nordin (2005) sid. 106

Kan man då anse att arbetet och dess slutsatser är möjliga att använda inom fler såväl branscher som industrier? Jag anser att materialet torde kunna användas av fler, om man tar just kontextuella hänsyn. Samtidigt är det till sin natur upp till betraktaren att bedöma om slutsatserna och arbetet i övrigt är användbart för dess frågeställning. Utifrån ett systemsynsätt, Arbnor & Bjerke (1977), anser jag dock att en viss generaliserbarhet är möjlig. Jag tycker mig se ett mönster som framträder ur dels olika källor och dels ur olika linser.

Återstår således att diskutera hur pass valida studiens resultat är.



## Validitet

Validitet ger svaret på frågan:

*"Vad är det som detta test mäter?"*

Arbnor & Bjerke (1977) sid. 216

Arbnor & Bjerke (1977) diskuterar valideringsfrågan (sid.217-219) utifrån sina tre synsätt, *Analytiskt*, *System-* och *Aktörssynsätt*. Ur ett *analytiskt* synsätt, som söker kausala samband och tror på en objektiv verklighet och individoberoende kunskap, använder man sig av tre olika tekniker för att kontrollera validiteten. En av dessa tekniker är ytvaliditet, vilken innebär att man försöker avgöra om resultaten är rimliga. En annan teknik är intern validitet, som skall säkerställa att undersökningen är kopplad till befintlig teori på området, samt tekniken extern validitet, förmågan att använda undersökningens resultat för prognoser och förutsägelser. Jag bekänner mig dock inte till ett analytiskt synsätt, varför jag inte har för avsikt att mäta i någon av dessa tre dimensioner.

*Systemsynsättet* som också tror på en objektiv verklighet med förklaringar på hög abstrakt nivå och försöker identifiera systemdrivkrafter och deras samband och effekter, har inte samma uppdelning. Den avgörande validitetskontrollen för *systemsynsättet* är huruvida man kan använda ett resultat i ett vägledande syfte. I viss mån har *systemsynsättet* en extern validiseringsprocess där man genom att spegla systemet ur flera synvinklar – jämför denna studies ”*linser*” i kapitel 7.1.11 – pratar med så många källor som möjligt och studerar så mycket sekundärt material som möjligt samt befinner sig i miljön så ofta som möjligt, se kapitel 6 i denna studie, validerar sina slutsatser. Utifrån denna beskrivning anser jag mig ha validerat denna studie tillräckligt.

*Aktörssynsättet* slutligen tror på en socialt konstruerad verklighet med individberoende kunskap. Undersökningsresultatet kan endast användas som förståelse för vidare forskning. *Aktörssynsättets* valideringskriterier är artskilda de övrigas. Ett av deras valideringskriterier är att aktörerna själva accepterar undersökningens resultat. Jag har utifrån detta perspektiv validerat undersökningen genom att jag presenterat manuskriptet och fått kloka synpunkter från bl.a. Lennart Jeansson, mångårig medlem av Volvos ledning och Bert Ferm, tidigare under många år ansvarig för servicemarknaden inom Volvo Personbilar Sverige AB, samt genom många och givande dialoger med Thomas Lindskog, tidigare bl.a. eftermarknadsansvarig för SAABs världsmarknad och General Motors' eftermarknad Europa. Detta kan med ett aktörssynsätt och Arbnor & Bjerkes (1977) definitioner kallas praktisk validering. Arbnor & Bjerke diskuterar också en vetenskaplig validering som värderar under-

sökningens resultat i förhållande till befintlig forskning och teoribildning, se denna studie kap. 7.1.9 – 7.1.11 Validiteten mäts efter i vilken mån man kan dra nytta av denna studies resultat i utvecklingen av ämnet som sådant. Det återstår förvisso för andra att bedöma, men eftersom jag valt att presentera avhandlingen och dess resultat anser jag det.

#### *Reliabilitet*

Reliabilitet mäter huruvida en studie är möjlig att återupprepa och ge samma resultat. Reliabilitet är i huvudsak intressant ur ett analytiskt synsätt.

Detta synsätt har jag inte som bekant.



## 6. Granskning av en produkt inom Financial Services - Volvo Trygghetsavtal

Det empiriska materialet är massivt. Det finns en stor mängd data fångad. För att ge läsaren en möjlighet att själv bilda sig en grundlig uppfattning har jag valt att sammanfatta materialet i avhandlingens huvudtext. I separat form redovisas sedan mötena som ägde rum, beskrivna i protokollformat, Holmén (2007). Där redovisas också de formella undersökningar som låg till grund för de beslut som fattades. Det faktum att materialet är rikt på citat är det främsta skälet till att det redovisas rent och omaskerat, om än anonymiserat. Beträktaren bör därmed ges en rimlig möjlighet att själv värdera omdömen och slutsatser.

### Introduktion till beskrivningen

Det kan förtjäna att upprepas att Volvo Trygghetsavtal är ett avtal om fast månads-kostnad för bilars service-, reparations- och slitagekostnader. Utvecklingsarbetet pågick under en lång tidsperiod. Projektet benämns därför olika i olika delar av källmaterialet. Det förtjänar att återigen påpekas att undertecknad har deltagit i de beskrivna aktiviteterna också i en annan roll än enbart forskarens.

Jag har valt att studera de formella mötena som finns registrerade i protokoll-format; exempel på sådant finns också som ett mindre appendix i denna bok. Det förekom dessutom en mängd informella kontakter mellan projektledningen och referensgruppsmedlemmarna i allmänhet och återförsäljarrepresentanterna i synnerhet. Dessa kontakter finns inte registrerade och kan därför inte följas i den här undersökningsformen.

Deltagare under projektets framskridande (exklusive intervjuade kunder):

|                        |   |
|------------------------|---|
| <i>Uppdragsgivare:</i> | BF, Volvo Personbilar Sverige AB  |
| <i>Styrgrupp:</i>      | Volvo Personbilar Sverige AB:s företagsledning<br>Volvohandlarföreningens styrelse                            |
| <i>Projektledning:</i> | ÖL, Volvo Personbilar Sverige AB, <i>projektledare</i><br>Undertecknad, C&C Consulting, <i>projektkonsult</i> |



|                          |  |
|--------------------------|--|
| <i>Projektgrupp:</i>     | BF, Volvo Personbilar Sverige AB, <i>ordförande</i>                        |
|                          | ÖL, Volvo Personbilar Sverige AB, <i>projektledare</i>                     |
|                          | AS, Volvo Personbilar Sverige AB <i>marknadsansvarig</i>                   |
|                          | TB, Volvo Personbilar Sverige AB <i>biltekniskt kunnig</i>                 |
|                          | MJ, Volvo Personbilar Sverige AB <i>affärsutvecklare</i>                   |
|                          | RK, återförsäljare Mellansvensk stad, ordf Verkstadsrådet<br>tillika ägare |
|                          | BB, återförsäljare stor stad, ordf Bildelsrådet, tillika VD                |
|                          | GM, liten återförsäljare, ledamot PV-rådet, tillika ägare                  |
|                          | BeBe, Volvohandlarföreningen   |
|                          | Inhyrd projektledare, CG, C & C Consulting                                 |
| <i>Arbetsgrupp</i>       | Projektansvarig Europa, Volvo Car Corporation Aftersales                   |
| <i>Speciella frågor:</i> | Sakkunnig Försäkringar, Försäkrings AB Volvia                              |
|                          | Regionchef, AB Volvofinans   |
|                          | VD, Volvofinans Konto AB   |
| <i>Referensgrupper:</i>  | Verkstads- och Bildelsrådet samt PV-rådet                                  |

De som initierade projektet var Volvo Car Corporation Aftersale Europe, den del av moderbolaget; Volvo Personvagnar AB; som ansvarade för eftermarknadsfrågor ur ett europeiskt perspektiv. Motivet för projektet var inte kopplat till introduktion av någon bilmodell utan var en fristående aktivitet för att säkra reservdelsförsäljning och verkstadsarbete samt ett svar på de alltmer omfattande och långtgående garantierbjudandena. De strukturella förutsättningarna för att administrera avtalen fanns organiserade inom det som kallas eftermarknad i form av ett informationssystem som hanterade kvalitetsuppföljning och garantiärenden. Därmed visste man från början att man troligtvis inte behövde investera i ett separat informationssystem.

De skilda personer som deltog i projektet var noga utvalda att representera olika viktiga intressenter, och aktörer, i den kommande organiseringen av produkten. De utvalda representanterna för respektive återförsäljare var samtidigt medlemmar i var sitt etablerat samarbetsråd, Verkstads- och Bildelsrådet samt PV-rådet, vilket naturligtvis underlättade kommunikationen ut till det svenska Volvohandlar-systemet. Valet av projektansvarig och projektledare var enligt min bedömning såväl person- som funktionsrelaterat. De hade lång erfarenhet från eftermarknaden och Volvo samt sedan tidigare visat att de kunde driva projekt framgångsrikt. Representanterna från Volvia försäkringar och Volvofinans var inbjudna då projektet betraktades som ett s.k. ”mjukvaru”-projekt, trots att det inte organiserades inom den ordinarie organisationen för tjänsteprodukter. D.v.s. inom ramen för AB Volvofinans och Volvias verksamheter.

I beskrivningen nedan benämns Volvo Personbilar Sverige AB med Volvo om inget annat sägs. Volvo Personbilar Sverige AB är, som tidigare beskrivits, ansvariga för försäljning och distribution av Volvo och Renault personbilar på den svenska marknaden. Volvo Personbilar Sverige AB förkortas i en del protokoll som VPS. Moderbolag till Volvo Personbilar Sverige AB är Volvo Car Corporation, förkortat VCC. Volvo Personbilar Sverige AB och VCC beskrivs noggrannare i avhandlingens första kapitel 1. Med återförsäljare avses de återförsäljare som representerade Volvo i Sverige. De förkortas ibland ÅF i texten.

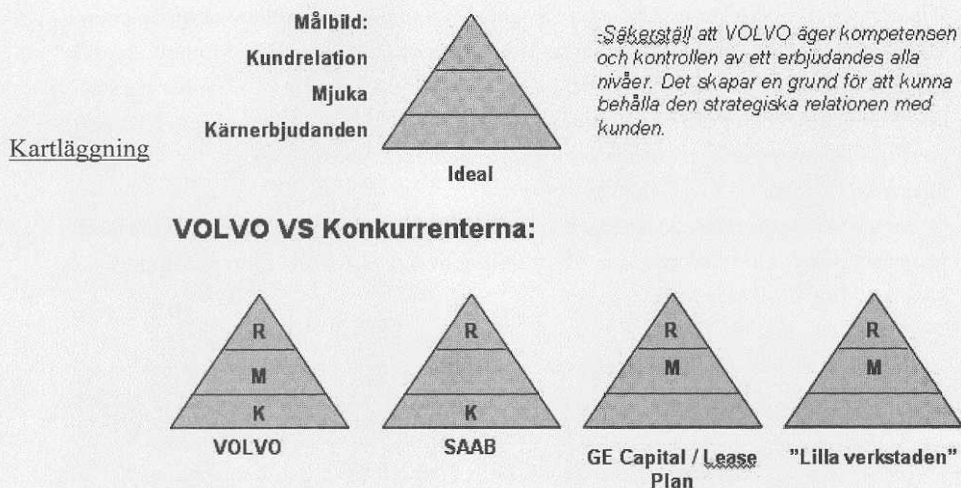
Grundstrukturen i beskrivningen är kronologisk med utgångspunkt i de tre faser projektet delades in i. Bakgrunden till projektet beskrevs av Volvos interna uppdragsgivare 1996 på följande sätt:

*"Bilars förbättrade kvalitet har minskat behovet av verkstadsarbeten. Marknadsandelen på service och reparationer av begagnade Volvo- och Renaultbilar ligger på en låg nivå, samtidigt som hotbilder också för de nyare vagnparkerna utkristalliserar sig. På företagsmarknaden hotar nya aktörer som Lease Plan och GE Capital, internationellt baserade billeasingföretag, att knyta upp hela kundflödet. Hotbilden på privatmarknaden består av andra, nationella, finansbolag, banker och försäkringsbolag, vilka på sikt kan bli allvarliga konkurrenter också på servicesidan för Volvo och dess återförsäljare."*

Utdrag ur projektdirektiven (1996)

Ovanstående hotbild var den rådande inom det svenska Volvosystemet (Volvo Personbilar Sverige och dess återförsäljare). Risken var uppenbar att Volvo kunde stå kvar enbart som leverantör av bilar. Utvecklingen av kompletterande tjänsteprodukter tedde sig därför alldeles nödvändig för att Volvo skulle kunna behålla relationen till, interaktionen med och greppet om kunderna. Se idéstruktur från projektdokumentationen nedan.

Figur 28: Ett erbjudandes tre dimensioner



Kärnerbjudanden = Företagets produkt för grunderbjudandet, ex.vis. bil. Mjuka erbjudanden = Kompletterande tjänsteprodukter.

Källa: Intern projektdokumentation Volvo

Volvo hade vid denna tid också konstaterat att *trygghet* var ett av de viktigaste kriterierna när privatbilskonsumenter valde produkt (SIFO Konsument Monitor 1995). Ett erbjudande som innehåller trygghet vid privat bilägande avseende bilunderhållskostnaderna borde därför vara intressant för den svenska personbilsmarknaden. (Även om inte Trygghetsavtalet initialt var avsett för privatkonsumenter så tittade man inom Volvo ändå på det segmentet då antalet tjänste- och förmånsbilar minskade under en period.)

Ytterligare ett argument för projektet var en förfrågan om ett paneuropeiskt service- och reparationsavtal från Volvo Car Corporation Aftersales Europe, Volvo Personvagnars europaledning för eftermarknadsfrågor. Det fanns också erfarenheter i den svenska Volvoorganisationen från ett tidigare försök, det så kallade "Enkronaprojektet". (En krona per körd mil för alla underhålls- och reparationskostnader.)

Vid en studie av konkurrensen inom området service och reparationer upptäckte Volvo att inte någon konkurrent hade organiserat dessa erbjudanden på nationell basis i Sverige – ännu. Man såg därför en möjlighet att försvara sig mot ovanstående hotbild genom att utveckla ett Service- & Reparationsavtal. Som marknadsledare

ansåg sig Volvo Personbilar Sverige AB också ha ett ansvar gentemot sina kunder att ligga i bräschan för ett dylikt nytt erbjudande på marknaden. Målet var att som brukligt ha ett enhetligt erbjudande i hela landet. Förundersökningar hade identifierat ett antal lokala initiativ med vitt skild prissättning.

#### 6.1.1. Ett inledande möte

Ett inledande möte hölls med RN, Volvo Car Corporation Aftersales, ÖL, Volvo Personbilar Sverige AB och en inhyrd projektledare. RN hade ett projektledaransvar för en paneuropeisk lösning. Mötet resulterade i följande beslut:

- Undersök möjligheten att utveckla ett Service- & Reparationsavtal, genom att:
  1. göra en kvantitativ och kvalitativ analys av marknaden
  2. genomföra en konkurrentanalys
  3. analysera den europeiska modellen i förhållande till de existerande lokala svenska initiativen.
- Tillsätt en styrgrupp med dåvarande chefen för kvalitet och miljö samt kundomsorg som projektansvarig och tillsätt en erfaren Volvoman som intern projektledare och undertecknad som extern projektledare.

En plan för projektarbetet utformades. Så snart den grundläggande undersökningsfasen var avslutad var det tänkt att tillsätta referensgrupper och styrgrupp. Referensgruppernas uppgift var av mer praktisk karaktär, medan styrgruppen skulle hantera de politiska och strategiska hänsynen. Det skedde sedermera efter nedanstående principer.

### Tillsättning av gruppmedlemmar

*Styrgruppen:*

– *Strategiska beslutsfattare. Styrgruppen utsåg referensgrupper samt koordinerade arbetet internt i Volvosystemet.*

Styrgruppen bestod av en intern och en extern projektledare, den interna från Volvo Sverige och med mycket god förankring såväl internt på Volvo som hos återförsäljarkåren, samt den inhyrde projektledaren.

Dessutom ingick i styrgruppen en administrativ kompetens från Volvo, den projekt-



ansvarige från Volvo Personbilar Sverige AB samt konsulten från konsultbolaget. Styrgruppens uppgift var att formulera strategier och hypoteser samt att identifiera kritiska områden att arbeta med.

*Referensgruppen:*

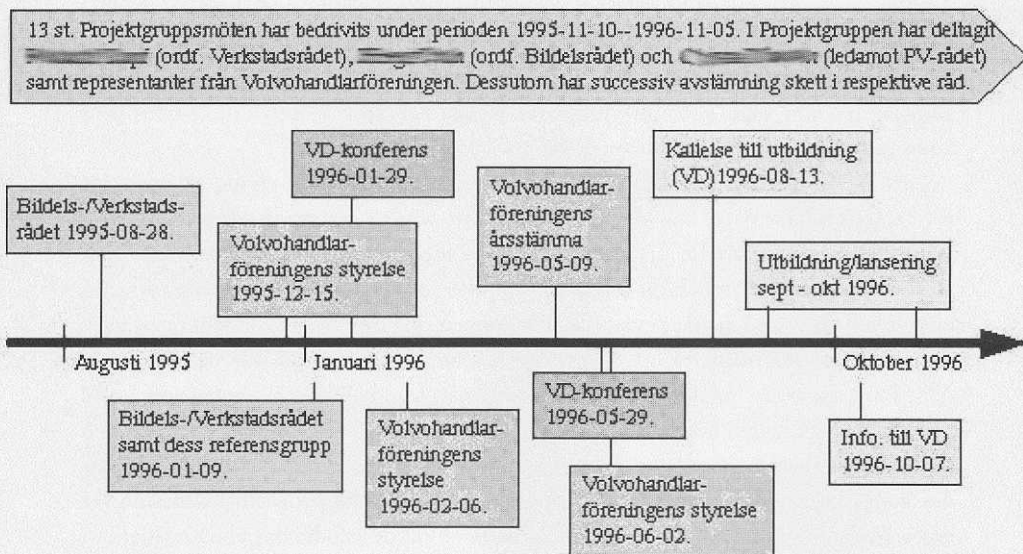
– *Taktiska beslutsfattare*

Det lades stor vikt vid att förankra produktinnehåll och paketering i referensgrupperna som bestod av återförsäljar-representanter och administrativt sakkunniga från Volvo Personbilar Sverige AB och Volvo Personvagnar AB. Efter att ha diskuterat frågorna och under ett flertal möten ha vägt in olika parterers intressen försökte projektledningen nå konsensus kring ett gemensamt erbjudande. Konsensussträvan var uttalad och gällde även frågor av mindre karaktär.

#### 6.1.2. Förankringsarbete

Successivt under projektets gång lades det stor vikt vid att förankra erbjudandets innehåll och organisering med de olika återförsäljargemensamma fora (inklusive själva projektgruppsarbetet, där ju tre s.k. ”*tunga*” återförsäljarrepresentanter deltagit). Dessutom bedrevs det därefter ett funktionstest hos tre återförsäljare, där inte minst säljare samt leverans- och verkstadspersonal fick säga sitt. Även denna test var att betrakta som ett led i en förankringsprocess.

Figur 29: Översikt möten projekt Trygghetsavtalet



Källa: Intern projektdokumentation Volvo

För att göra projektet överskådligt delades det in i 3 huvudfaser. Fas 1—*Undersökning/ Utveckling*, Fas 2—*Bearbetning/Värdering/Koordinering*, och Fas 3—*Projektimplementering*

## Fas I – Undersökning av förutsättningarna

Ledorden för fas 1 var undersökning och utveckling. Man ville betona att det inte var någon beslutsfas utan att syftet med de inledande mötena var att få fram så mycket fakta som möjligt, såväl befintliga från tidigare projekt och undersökningar som nya. Utveckling som ledord skulle markera arbetet med att koordinera tillgängliga fakta till en prototyp av en produkt att gå vidare med in i nästa fas.

För att ta fram ett första beslutsunderlag kontaktades dels personer internt på Volvo Personbilar Sverige AB, dels återförsäljare vilka hade stor erfarenhet av egenadministrerade lokala Service- & Reparationsavtal. Information söktes dessutom via externa källor såsom Konsumentverket, Motormännens Riksförbund, banker m.m. Materialet sammanställdes och bedömdes av projektgruppen inför det första styrgruppsmötet.

### 6.1.3. Analys av lokalt organiserade avtal

Då det redan fanns återförsäljare som själva administrerade Service- & Reparationsavtal var det naturligt att börja med att ta tillvara deras sakkunskap. Fyra återförsäljare med lång erfarenhet av egenadministrerade Service- & Reparationsavtal besöktes. Vid besöken analyserades de lokala avtalen. Analysen omfattade vilka kalkyler som låg bakom, vilka olika produktvarianter av Service- & Reparationsavtal som fanns samt kostnadsuppföljningen av de igång varande avtalen.

Ett av de stora problemen vid administrationen av avtalen visade sig vara det som återförsäljare själva kallade "*kontoplanens förbannelse*". Kontoplanens förbannelse var ett uttryck för att de olika avdelningarna inom respektive återförsäljare inte samarbetade, utan var och en vinstmaximerade sin egen avdelning. Denna företeelse grundade sig på att den enskilda avdelningen, exempelvis bilförsäljningen, inte erhöll någon ersättning för att sälja tillbehör och att hela förtjänsten därav tillkom dem som ansvarade för tillbehören. På samma sätt kunde bilförsäljningen som kund i den egna verkstaden betala ett högre pris för reservdelar än om man nyttjade den fristående verkstaden "*på hörnet*". Detta kunde ske eftersom den fristående verkstaden som storkund hade rabatt hos återförsäljarens reservdelsavdelning. Rabatten var en förutsättning för att den fristående verkstaden skulle handla hos återförsäljaren, medan den egna bilförsäljningsavdelningen i praktiken inte hade några alternativ och därför fick betala fullt pris. Detta sätt att styra gav inte alltid helt marknadsmässiga priser och beteenden. *Funktionen* kontoplan var överlägsen *systemet* biläggande och kundnöjdhet som helhetsperspektiv.

Efter intervjuer med fyra återförsäljare som administrerade egna Service- & Reparationsavtal kunde man konstatera att de erbjudanden som redan fanns skilde sig kraftigt åt, både i pris och utformning. Vikten av ett enhetligt erbjudande blev tydligt, eftersom man hade ambitionen att lansera erbjudandet som en Volvoprodukt över hela landet.

### 6.1.4. Kundanalys

En kundanalys genomfördes juni 1995. 41 kvalitativa intervjuer gjordes med Volvokunder, som valts ut av Volvos återförsäljare. Kundundersökningen syftade till att kartlägga de företeelser som kunde göra ett verkstadserbjudande ojämförbart med konkurrenternas.

Följande huvudfrågor ställdes:

- Vad som var det viktigaste för kunderna om de skulle teckna sig för ett dylikt avtal
- Var det fanns ett eventuellt motstånd mot Volvosystemets verkstäder.

### *Viktiga resultat*

Innan kundundersökningen gjordes trodde projektgruppen att ett Service- och Reparationsavtal endast skulle vara intressant för företagskunder. Man fann dock i undersökningen att det i högsta grad kunde vara intressant även för privatkunder (vilket senare också bekräftades i försäljningsutfallet). Beslut togs därför att bredda målgruppen till att omfatta även privatpersoner.

Projektgruppen beslutade att utifrån en grundläggande tjänsteplattform (jfr plattformar vid biltillverkning) skapa olika produkter för olika delmarknader men med samma "tekniska" plattform som grund. Segmentering<sup>69</sup> av potentiella kunder var därför viktig.

Med denna bas kunde man formulera ledord för respektive målgrupp, ord som symboliserade och bildade underlag för kunden att värdera vid en valsituation.

### *Företagskunder*

(Notera att det finns ett antal beslutsfattare för företagsbilar inom stora företag, förutom föraren bl.a. den som representerar företaget i bilfrågor.)

#### *Mindre företag:*

- Enkelhet och trygghet

#### *Större företag:*

- Förenklad administration och bättre kostnadskontroll.

#### *Förare:*

- Hög tillgänglighet = kort väntetid = kort expeditionstid = slippa vara utan bil om man behöver den

---

69 *Scare*, "skära" på latin,, medan *segmentum* står för något som är avskuret. Marknadssegmentering beskrivs som att skära till sig bitar av marknaden, utifrån vetskapen att olika kunder har olika behov. Edward Chamberlin diskuterade redan 1933 frågan i en bok betitlad "*Theory of Monopolistic Competition*". Den förste att använda ordet "*market segmentation*" var enligt samma källa Joel Dean, 1951 i boken "*Managerial Economics*". Den som gjorde marknadssegmentering till ett populärt ämne var Wendell R. Smith genom en uppmärksamman artikel i *Journal of Marketing* år 1956.

Källa: Bengt Andersson "Konsten att vara först" 1994 eget förlag



Efter intervjuerna med de större företagskunderna befanns de viktigaste ackvisitions-egenskaperna<sup>70</sup> vara:

- *tillgänglighet*
- *bekvämlighet*
- *kontroll*
- *administrativ hjälp*
- *personlig mekaniker samt expressbokning och -incheckning (för storstadskunder)*

Slutsatsen att tillgängligheten var en av de viktigaste ackvisitionsegenskaperna kunde härledas ur materialet, dels genom att många kunder uppgav bristen på tillgänglighet som en av de största nackdelarna med dagens service och reparationer, dels genom att hög tillgänglighet var en mycket vanlig förekommande punkt då kunderna ombads specificera vad de ansåg borde ingå i ett service- och reparationsavtal.

Genom att skapa ledord för paketerade produkter och kundsegment och samla dem i ett menysystem skapades grunden för en industriell tjänsteproduktion.

#### *Utbilda kunder*

Vid intervjuerna fann projektgruppen också att okunnigheten hos kunderna var ett viktigt motstånd som inte fick glömmas bort. Myten om att service och reparationer var dyrt levde i högsta grad hos kunderna. En viktig del av lanseringen blev att utbilda de potentiella köparna. Samtidigt som kunderna med bestämdhet hävdade att service och reparationer var dyra, kunde många kunder inte svara på *hur* dyrt det var. Därför var det också mycket svårt för de flesta kunder att bedöma hur mycket de skulle vara *beredda att betala* för ett service- och reparationsavtal. Man saknade relevanta referensramar.

Kunderna såg samtidigt positivt på möjligheten att få alla bilkostnader specificerade på en faktura per bil. En sådan redovisning borde komma med samma intervall som lånebetalningen. Kombinationen av att framförallt privatkunderna inte kände till den verkliga kostnaden för bilunderhållet och samtidigt sade sig vilja veta den, var en oerhört viktig diskussion inom projektgruppen. Det fanns de som förespråkade att projektet skulle läggas ner eftersom kunderna i handling, dvs. befintlig konsumtion, accepterade en prisnivå de sade sig inte känna till. Om de fick kunskap om den prisnivå de sade sig tycka vara för hög, hur skulle då den framtida konsumtionen påverkas? I det här läget steg en mycket stark aktör fram, uppdragsgivaren BF. BF var

---

70 Ackvisitionsegenskap = tillräckligt stark egenskap hos en produkt för att övertyga en potentiell kund om köp

medlem i företagsledningen och en senior person inom Volvo Personbilar Sverige AB och Volvo Personvagnar centralt. Ett felaktigt beslut skulle trots det med största sannolikhet kosta honom karriären. BF trodde dock så pass mycket på idén om en *bilägarstrategi*, (d.v.s. att fokusera på ägandet över tid och inte enbart på styckeförsäljning), att han var beredd att åsidosätta det rent rationella resonemanget om prisstyrda kunder. BF uppmanade alla deltagare att se till helheten och lyckades övertyga dem om att idén med ett bekymmersfritt biläggande var större än att kortsiktigt försöka dölja eventuella prisimperfectioner.

### Privatkunder

En sammanfattning av vad de privatägda bilarnas ägare tyckte såg ut som följer:

- *Trygghet och bekvämlighet = garanterad månadskostnad = allt hos en leverantör*
- *Kunskapen om de faktiska service- och reparationskostnaderna var mycket dålig hos såväl privat- som företagskunder.*
- *Volvo måste få kunden att uppleva trygghetsfaktorn riskdelning som mer värd än upplevelsen av att ta risken att behöva dela andras kostnader.*
- *Både tillgängligheten, d.v.s. lånebil, och möjligheten att få alla bilkostnader specificerade på en faktura befanns vara mindre viktigt för privatpersoner än för företag.*

De viktigaste ackquisitionsegenskaperna hos privatkunder var att de sökte:

- *trygghet*
- *bekvämlighet*

Priset hade relativt sett större betydelse för privat- än för företagskunder. De flesta ansåg dock att priserna för service och reparationer trots allt var rimliga när de väl fick de faktiska kostnaderna presenterade. En möjlig tolkning av intervjuerna som projektledningen gjorde, var att om Volvo valde att inte addera en separat marginal för själva avtalet, utan nöjde sig med en kommersiell vinst i de i avtalet ingående verkstads- och reservdelsarbetena, så kunde avtalen bli en kommersiell framgång. Så blev också fallet i bägge avseendena. De blev en kommersiell framgång, och avtalet i sig innehöll inga kalkylerade marginaler, dock en riskpremie som sedermera inte behövde användas.<sup>71</sup>

---

71 Anm: Överskottet från riskavsättningen blev efter många år föremål för en debatt huruvida det var att betrakta som en marginal eller riskpremie i samband med att en storaffär som hade gått med stort underskott skulle slutregleras.

### *Slutsats kundanalys*

Resultatet av kundundersökningen blev att ett eventuellt service- och reparationsavtal – trots att projektgruppen gjorde ett annorlunda antagande från början – var intressant även för privatkunder. Vilka som var de viktigaste egenskaperna i avtalet skilde sig dock åt mellan företags- och privatkunder.

Det upplevdes som viktigt av både företags- och privatkunder att kunna lämna bilarna för service och reparation också på andra verkstäder runt om i Sverige än hos den egna återförsäljaren. Slutsatsen blev att avtalet därför borde omfatta samtliga återförsäljare i Sverige.

Beträffande internationell gångbarhet för avtalet var det däremot inte nödvändigt att inkludera service i utlandet, endast reparationer. Att inkludera service i utlandet skulle vara att gå längre än vad kunden efterfrågade, då service till skillnad från reparationer är möjlig att planera.

### 6.1.5. Konkurrentanalys

Konkurrentanalysen genomfördes initialt som en föranalys på lokal nivå i Göteborg. Ett antal konkurrerande märken besöktes och eventuella Service- & Reparationsavtal kartlades. Analysen genomfördes i form av personliga (anonyma) besök hos konkurrenterna samt genom insamlande av sekundärdata i form av broschyrer, offerter m.m. Det visade sig att ingen av konkurrentbilmärkena hade organiserat någon form av nationellt erbjudande.

### *Slutsats*

Eftersom det i Göteborg inte marknadsfördes några avtal, skrinlades planerna på en stor nationell undersökning, då man med relativt hög sannolikhet kunde anta att det inte fanns några konkurrerande avtal på nationell nivå.

### *Styrgruppsmöten under fas 1*

Den 5 maj respektive 20 juni 1995 hölls styrgruppsmöten.

Det första mötet beslutade att projektet inledningsvis skulle omfatta företagskunder och först och främst Volvos 800- och 900-serier. Dock ansågs det att beslutsunderlaget skulle kompletteras med bland annat större statistikunderlag för säkrare prissättning, utökad konkurrentanalys samt en kundundersökning. Mötesdeltagarna ansåg även att de administrativa återförsäljarsystemen skulle analyseras ytterligare, huruvida de var möjliga att anpassa för Volvo Trygghetsavtal. De administrativa strukturerna var mycket viktiga frågor, mer än vad projektet först antog.

*Reflektion: De kompletterande undersökningar som beställdes tror jag var ett uttryck för riskaversion alternativt osäkerhet kring rollfördelningen inom gruppen. Trots att de alla var*



professionella bilhandlare fanns en ovilja mot att ge slutkunden ett fast pris för underhållskostnaderna. Som betraktare kan man ju stilla undra vem som är bättre lämpad än just de att inta denna position. Oviljan kan naturligtvis också spegla den osäkerhet man kände inför varandras roller och ansvarsfördelning. Garantiansvaret är fabrikantens men besluten delegeras till återförsäljaren. Problemet är att den privatägda återförsäljaren och fabrikanten inte har samma intressen i allt. I en idealisk värld har båda naturligtvis samma intresse av en nöjd kund som överordnat mål. I den praktiska världen kan man emellertid samtidigt konstatera att fabrikantens garantiavdelningar är en av återförsäljarens bästa kunder, så stor att man normalt sett har en storkundsrabatt. Här föreligger inom de flesta bilföretag en intressekonflikt som måste regleras rigoröst. Mycket arbete och diskussion koncentrerades till denna fråga. Funktionen garantireparationer som en del av systemet bilägande krävde mycket instruktioner för att systemet skulle vara större än funktionen.

Vid det andra styrgruppsmötet den 20 juni 1995 presenterades huvudinnehållet i kundundersökningen, vilken beskrivits tidigare. Skillnaderna mellan företags- och privatkunder ansågs dock vara så stora att mötet beslutade att både innehållet i och paketeringen av ett eventuellt Service- och Reparationsavtal borde vara olika för olika målgrupper. Det konstaterades att paketeringen var viktig för privatkunder, och en månatlig betalning via Volvokortet föreslogs. Vidare beslutade man att ett service- och reparationsavtal borde paketeras enhetligt över Sverige för att därigenom vara kommunicerbart i hela landet, vilket ju också var helt i linje med grundintentionerna.

Mötet beslutade även att inget ytterligare underlag avseende kartläggning av kostnader eller kundundersökning behövdes för att kunna gå vidare. Det var nu klart för nästa steg i processen; att besluta om och hur projektet skulle genomföras.

*Reflektion: Det var spännande att i processen upptäcka att alla inblandade var övertygade om företagssegmentet som det primära och den stora potentialen, samtidigt som målgruppen privatkunder efter tester och undersökningar visade sig vara minst lika intressant. I denna fas var det en aktör som utmärkte sig mer än andra. En av referensgruppmedlemmarna hävdade med bestämdhet att man inte kunde dra slutsatser om vilka målgrupper som skulle betjäna innan man genomfört noggranna undersökningar. Denne medlem var noga med att under hela projektgruppsarbetet försöka undvika att dra alltför självklara slutsatser. Det var intuitivt självklart för honom att hela tiden ifrågasätta och pröva för att inte missa något.*

#### 6.1.6. Presentation för Volvo Personbilar Sveriges ledningsgrupp

Syftet med mötet var att presentera vad som dittills framkommit i projektet och att få klartecken att gå vidare. Det förslag som lades fram på det senaste styrgruppsmötet presenterades. Ledningsgruppen i Volvo Personbilar Sverige var positiva till hur projektet hade utvecklats så långt, och presentationen handlade till stor del om hur



man skulle gå vidare. Några riktlinjer som framkom vid mötet var följande:

- *Gå tillbaka och granska tidigare material. Vad kan projektet lära sig av det tidigare projektet "enkronan"?*
- *En konsekvensanalys avseende beläggning, lönsamhet etc. skulle utföras.*
- *Låt en storstadsåterförsäljare administrera ett pilotprojekt för att därefter lansera projektet i hela landet.*
- *Målet att ta fram ett erbjudande som skulle stärka Volvos position som den bästa billeverantören slogs fast.*
- *Marknadsandelen för Trygghetsavtalet skulle vara minst 20% på nybilsaffärerna.*

Det beslutades att referensgruppen borde bestå av deltagare i "Enkronaprojektet" kompletterat med återförsäljarrepresentanter på VD-nivå samt extern kompetens.

*Reflektion: Återigen kom behovet av trygghet fram. Trots alla data ville man ha mer. En viktig erfarenhet för projektledningen när projektet alltmer växte fram och nya människor som blev involverade skulle informeras, var att inte vid något tillfälle glömma att för varje ny åhörare presentera en gedigen bakgrund, samt vilka överväganden som gjorts innan besluten fattades, inte bara besluten i sig. Genom att göra detta undveks en upprepning av de frågor som redan var behandlade. De mest frekventa frågorna visade sig vara ordentligt genomlysta.*

*En mycket spännande upptäckt blev också vilken dignitet externt utförda kundundersökningar tillmättes. Till skillnad från en enskild aktörs uttalande tillerkändes de genomförda undersökningarnas resultat en position som en opolitisk sanning utan maktinslag, detta trots att de genomförda undersökningarna inte alltid metodmässigt uppfyllde vad akademien kallar vetenskapliga krav.*

*Det fanns en tydlig men samtidigt konstruktiv spänning mellan tillverkaren och återförsäljaren. Det är t.o.m. möjligt att just denna balans mellan aktörerna i Volvosystemet, vilken institutionaliserats i rådsfunktioner, var en av förklaringarna till Volvosystemets relativa överlägsenhet jämfört med konkurrenternas. (Jämför Allison & Zelikows (1999) förvaltningspolitiska lins)*

#### 6.1.7. Presentation för Bildelsrådet

– 31 augusti 1995

Förslaget presenterades för Verkstads- och Bildelsrådet, ett råd med representanter från hela landets återförsäljare i verkstadsfrågor. Syftet var att informera rådet om det arbete som dittills gjorts i projektet och att förankra de slutsatser som så långt kunnat dras. Resultatet av presentationen, blev liksom i Volvo Personbilar Sverige AB:s ledningsgrupp positivt. Även här beslutades att projektet skulle vidareutvecklas.

Då båda instanserna, Volvo Personbilar Sveriges ledningsgrupp och Verkstads- och Bildelsrådet, var positiva och gav klartecken för en fortsättning var Fas I avslutad och projektet kunde gå in i nästa fas.

*Reflektion: Fas I hade aldrig övergått till Fas II med sådant bifall utan ett rejält grundarbete. Trygghetsavtalet är en till synes okomplicerad produkt, men detaljnivån som krävdes överraskade. Fas I karaktäriserades av ett betydligt mer omfattande arbete än vad som initialt hade förväntats av projektägaren. Det tog avsevärt mycket längre tid och krävde också betydligt mer verifieringar i form av undersökningar än vad som planerats i projektstarten.*

## Fas II – Bearbetning/Värdering/Koordinering

*Bearbetning, värdering och koordinering som ledord syftade till att markera att denna fas skulle förfina prototypen till en produkt, färdig att testas under en implementeringsfas. Värdering som ledord syftade till att prioritera den mängd av behov och varianter som uppstår som önskemål under ett utvecklingsarbete. Koordinering markerade slutligen att organisering av nödvändiga inblandade resurser skulle ske på ett tidigt stadium. Bland annat var det ett antal funktioner som skulle utvecklas inom ramen för befintliga administrativa system. Detta utvecklingsarbete hade ledtider som skulle matchas. Utvecklingen som sådan skulle dessutom prioriteras inom ramen för den ordinarie IT-gruppens arbete.*

Fas II bestod av 15 referensgruppsmöten samt arbetsgruppsmöten däremellan. Arbetsgruppens uppgift var att gå igenom resultaten från det föregående referensgruppsmötet och arbeta fram underlag inför nästföljande möte, samtidigt som man testade och värderade förslagets praktiska genomförbarhet. Detta innebar att man i praktiken gjorde en prioritering, även om det inte var något uttalat syfte. Då referensgrupperna tenderade att vara ganska stora, c:a 10-15 personer, ägnade arbetsgrupperna mycket tid åt att vara maximalt förberedda inför referens- och styrgruppsmötena, detta för att mötestiden skulle kunna ägnas åt diskussion och värdering av realistiska förslag och vallsituationer. Det som endast var önskelista utan praktisk förankring sorterades bort innan mötet. Vad som sorterats bort och varför redovisades för mötena.

### *Referensgruppsmöten*

Under perioden 10 november 1995 till 5 juni 1996 hölls inte mindre än tio olika referensgruppsmöten.

### *Möte 1*

Målet med det första referensgruppsmötet var främst att "få in alla deltagare på spelplanen". För att man så snabbt som möjligt skulle kunna komma igång med att utforma produkter, lägga upp riktlinjer och tidsplaner för projektet, behövde alla deltagare bli insatta i projektets syfte och dess status.

Mötesdeltagarna delades in i tre grupper för att i grupparbetsform diskutera

produktinnehållet. Skepsisen mot grupparbete var till en början stor bland mötesdeltagarna. En i sammanhanget mycket dominant direktör ville omedelbart avbryta mötet med kommentaren:

*"Inte sitter jag i något j-la grupparbete, det stadiet har jag passerat"*

Arbetsformen fungerade dock väl, och den ursprungliga skepsisen byttes mot en mycket positiv stämning inom de olika arbetsgrupperna.

Varje grupp kom med var sitt förslag till innehåll och omfattning av erbjudandet. En grupp föreslog att ett avtal skulle erbjudas för nya bilar och ett annat för 4-5 år gamla bilar, medan äldre begagnade bilar tills vidare skulle lämnas därhän. En annan grupp föreslog att avtalet enbart skulle omfatta nya bilar, medan den tredje gruppen föreslog att avtalet inte skulle gälla Renault utan endast Volvo. Flera grupper ansåg att premien måste vara lägre under det första året för att få in nya bilar (kunder) i systemet.

Ett andra grupparbete om paketering av erbjudandet utmynnade i ett gemensamt förslag till paketering. Service- och reparationsavtalet skulle enligt förslaget utformas som en produktmix med olika beståndsdelar. Delarna skulle fritt kunna kombineras för att uppfylla olika kundgruppers önskemål genom att erbjuda tre olika paketlösningar – *Trygghetspaket*, *Företagspaket* samt *Prestigepaket*. Alla tre hade ett service- och reparationsavtal i botten, men med olika tillägg ur produktmixen.

Trygghetspaketet framstod som en möjlighet att förmå främst privatkunder att använda sig av Volvos verkstäder. En nyckelfråga var huruvida Trygghetspaketet skulle erbjudas även till begagnatbilköpare. Mötet kunde inte komma fram till något svar. Alla var dock eniga om att det var viktigt att komma igång med avtalet även om inte alla varianter var klara. Målet var att ha en grundversion klar som sedan kunde kompletteras.

Erbjudandet skulle vara frivilligt och från Volvos sida omfatta maximalt 15.000 mil och/eller tio år. Kunden skulle teckna sig för ett år i taget. Priset, som byggde på en avtalad körsträcka, skulle stämmas av vid en årlig kontroll för att kunna flytta en kund upp eller ned till rätt körsträckeklass. Prissättningen skulle följa bilmodell och planerad körsträcka. Prissättningen mot kund skulle fastslås en gång per år i ett Volvo-/återförsäljargemensamt forum. Det var vid tidpunkten för mötet dock inte möjligt att bedöma den exakta prisnivån.

Mötet ansåg att erbjudandet borde lanseras stegvis. Steg I skulle omfatta nya bilmodeller, d.v.s. Volvo S40 och Renault Mégane. Steg II skulle gälla all nybilsförsäljning samt 3-6 år gamla bilar. Det sista steget, Steg III, skulle omfatta bilar äldre än sex år.

En provlansering skulle äga rum hos ett fåtal återförsäljare. Genom provlanseringen skulle en möjlighet ges att prova de administrativa rutinerna och reaktio-



nerna hos säljarna innan den slutliga lanseringsplanen utformades.

En självrisk på 300 kr per reparation skulle finnas med för äldre bilar i syfte att undvika småreparationer. Självriskens beslutades gälla för Fas II och III. Denna självrisk togs senare bort. Överhuvudtaget fanns det mycket försäkringslogik med i diskussionerna. Analogier med denna drogs och testades.

Istället för en fast prissättning år 0-3 skulle avtalet gälla ett år i taget redan från år 1. Därefter skulle priset justeras årligen. Istället för indexreglering skulle en justering ske efter verklig kostnadsutveckling på reservdelar, timdebitering etc.

### *Risikfördelning*

Vad gällde risikofördelningen beslutades att återförsäljarens andel av eventuella underskott vid årliga avräkningar skulle uppgå till xx<sup>72</sup>% beräknat på kalkylmässiga intäkter. De kostnader som därutöver inte täcktes av intäkterna skulle täckas av riskfonden, vilken garanterades av Volvo Personbilar Sverige. Blev intäkterna större än kostnaderna skulle återförsäljaren få hela överskottet. Man beslöt att avsättningen till riskfonden skulle uppgå till x %<sup>73</sup> eller högst xx<sup>74</sup> kr per bil och år.

*Reflektion: Medlemmarna i referensgruppen var ägare och/eller direktörer i återförsäljare med miljardomsättningar, och både Volvodirektörer och specialister fanns representerade. Att specialister skulle kunna åstadkomma resultat på detaljnivå i grupparbetena var inte förvånande. Däremot var det fascinerande att se personer som kunde förväntas betrakta produktfrågor ur ett "helikopter"-perspektiv vara så produktiva och kunniga på detaljnivå.*

*Det var också anmärkningsvärt att närvaron var så pass hög vid mötena; se bifogade protokoll. Jag hade innan detta projekt deltagit i ett antal utvecklingsprojekt och ibland upplevt bristande närvarodisciplin från projektgruppsdeltagarna. Funktionellt skilde sig detta projekt genom oerhört väl utvecklad dokumentation och struktur, men också aktörerna var annorlunda. Såväl projektledaren som projektägaren var karismatiska personer som agerade med stor entusiasm, och jag upplevde dessutom att de hade ett stort förvärvat förtroendekapital i återförsäljarkåren. Även återförsäljarrepresentanterna var personer med anmärkningsvärt höga positioner, dels inom rådsstrukturen, dels inom respektive företag. De referensgruppsmedlemmar jag noterat i tidigare projekt var istället oftare specialister till sin profession. Effekten av att referensgruppen hade tillgång till så pass kvalificerade medlemmar tror jag också ledde till att de beslut som rekommenderades av gruppen var politiskt gångbara i systemet och inte enbart funktionellt gångbara.*

---

72 Visas ej då det är bedömt som affärskritiskt av författaren

73 Visas ej då det är bedömt som affärskritiskt av författaren

74 Visas ej då det är bedömt som affärskritiskt av författaren



### Arbetsgruppsmöte

Förutom referensgruppsmötena genomfördes arbetsgruppsmöten. Syftet med mötena var, som tidigare beskrivits, att vara väl förberedd inför referensgruppsmötena.

Mötet beslutade att dela upp arbetet i fyra olika grupper, vilket var viktigt för att man skulle få fokus på detaljnivå:

#### Grupp 1 System/administration

- utarbetade de rutiner som krävdes utifrån de beslutade flödesbilderna
- utformade relevanta avtal, blanketter och datarutiner

#### Grupp 2 Säljmaterial/säljarutbildning

- utarbetade och sedermera genomförde den utbildning som behövdes för att engagera säljarna i funktionstestet
- utarbetade material för detta ändamål

#### Grupp 3 Efterkalkyl/prislistor

- utarbetade riktpreislistor

Arbetet i varje grupp skulle följas upp genom att veckorapporter sändes in till projektledningen. Intern och extern projektledare deltog i alla gruppers arbeten för att vara de som "följde den röda tråden".

*Reflektion: Fas II kännetecknades av mycket detaljarbete och utarbetande av produkten. Under denna period hölls t.ex. inte ett enda formellt styrgruppsmöte. Medlemmarna i styrgruppen var dock mer eller mindre aktiva i de olika delmomenten och fick därigenom på informell väg möjlighet att kommunicera med varandra. Forskningsmässigt var det ur en synvinkel den minst intressanta fasen då den präglades av mycket pragmatism och mycket kom att kretsa kring den enskilda produkten. Ur en annan synvinkel var fasen mycket intressant med informella kontakter och förhandlingar. Den aktör som betydde mest i denna fas var projektledaren. Det handlade mer om vad som skulle göras än om det skulle göras. De stora politiska frågorna var prissättningen och riskdelningen. De verktyg som dyrkade upp dessa frågor var främst analogier till andra branscher samt kundperspektivet som övergripande ledstjärna. (Vid denna tid rådde fortfarande blockundantagets<sup>75</sup> regler för bilindustrin.)*

## Fas III: Implementering av Volvo Trygghetsavtal

### Funktionstest – bakgrund

En viktig och avgörande del i implementeringen av Trygghetsavtalet var det funktionstest som genomfördes på ett begränsat antal orter innan det skulle introduceras i stor skala. Funktionstestet avsåg inte att mäta kundnöjdhet eller motsvarande

---

75 Bilindustrins undantag från EU:s förbud mot konkurrensbegränsande regler

marknadsförankring, utan avsåg helt och hållet att testa funktionaliteten inför en storskalig drift.

Det fanns också en del i funktionstestet som syftade till att utifrån erfarenheterna i testet, arbeta fram ett förslag på genomförande för introduktionen av Volvos & Renaults Service- & Reparationsavtal, här kallat TOTAL Garanti, generellt hos återförsäljarna.

#### *Funktionstestets genomförande*

Funktionstestet genomfördes under tiden 14 mars – 24 april 1996.

Deltagande återförsäljare var:

- Tre mellansvenska orter, varav en universitetsort
- En stor stad
- En liten stad

Samtliga återförsäljare som deltog hade också deltagit med representanter i utvecklingen av konceptet.

#### *Lansering / Utbildning*

En översikt

- Sammanlagt utbildades ca 1.500 personer från svensk Volvohandel på ca 20 orter i Sverige. Deltagarna bestod av VD:ar, verkstadsmekaniker, leveranspersonal, kundmottagare, verkstadschefer och ekonomipersonal. Projektet var något som berörde och intresserade i princip alla personalfunktioner hos återförsäljarna.
- Besättning under utbildningsturnén var:  
ÖL, Volvo Personbilar Sverige AB  
MJ, Volvo Personbilar Sverige AB  
TB, Volvo Personbilar Sverige AB  
(då intern projektledare inte deltar)  
BE, BE Affärsutveckling AB  
GG, C&C Consulting

#### Introduktionen

- Varje utbildningsomgång inleddes med en timmes introduktion, där intern projektledare presenterade projektets bakgrund och organisation; *"Tygghetsavtalet ingår som en ny beståndsdel i det totala mjukvarupaketet under devisen 'Våra kunder skall ha det lite bättre'"*.

- Därefter tog MJ vid och visade första delen av en film med återförsäljare VD:ar som aktörer.  
*"Skall vi ta och lyssna på vad VD:arna själva har att säga om produkten?"*
- MJ presenterade sedan innehållet i Trygghetsavtalet samt en introduktion till prissättning och försäljningsargumentation. Innan pausen visades andra delen av filmen. Denna del var intervjuer med säljare som diskuterade hur de upplevde att kunderna uppfattat Volvo Trygghetsavtal.

#### Säljargruppen

- Säljarna utbildades under två timmar av MJ och BE. Under dessa timmar gick man på en praktisk nivå igenom säljstöd samt rutiner kring försäljning av avtalen. Stor vikt lades vid säljargumentation och vad man borde informera kunderna om.
- I säljargruppen deltog förutom säljarna även försäljningschefer och i förekommande fall även VD (ibland deltog VD även i den andra gruppen).

#### Övrig personal

- Denna grupp omfattar alla som inte "hör hemma" i säljgruppen, d v s leverans-, verkstads-, bildels-, administrativ och ekonomipersonal. Den första av de två timmarna ägnades åt innehållet i produkten, allmänna villkor och prissättning. Ett prisberäkningsexempel genomfördes med en prislista baserad på en av Volvos basmodeller. I samband med detta exempel fick deltagarna själva specificera bilen och därmed månadspriset. Under den andra timmen gick man igenom rutiner och datastöd; vad som händer vid försäljning, vid leverans o s v.

*Reflektion: Nordin (2005) diskuterar frågan kring industriföretag som skall anamma tjänstelogik som ett av sina huvudteman i avhandlingen "Externalising Services". Han pekar framförallt på vikten av att se hela organisationen som har någon form av interaktion med kunden som säljresurser.*

*"A firm that has adopted service logic typically sees the repeat business of satisfied customers as the key to long-term revenue and profitability, and the customer is treated both as an asset to be nurtured and as a partner. . . . It is not only salespeople who are seen as valuable, but also the employees working at the support interface, for instance."*

Nordin (2005) sid. 20

Det är min uppfattning att hela organisationen var involverad och stod bakom projektet.

*De som skötte utbildningen hade en praktisk kunskap och förankring som gjorde dem mycket trovärdiga. Kunskapen från de lokalt organiserade avtal man tidigare hade kartlagt var också mycket nyttig i detta avseende.*

*Övrigt noterbart från denna fas var Återförsäljar-VD:ar som aktivt deltog i introduktionen på respektive ställe. Denna symbolhandling, "jag tycker detta är viktigt", hade förmodligen betydelse för hur produkten togs emot.*

#### *Utvärdering funktionstestet*

Efter det att funktionstestet genomförts gjordes en utvärdering i två delar. Den första delen var en kvantitativ undersökning kring försäljningen av TOTAL<sup>76</sup>-garantiavtalen. Den kvantitativa undersökningen syftade till att stämma av i vilken grad genomförandet uppfyllt de kvantitativa mål som satts före detsamma. Undersökningen gjordes genom att data över försäljning m.m. samlades in från återförsäljare.

För att utröna om man nådde graden av måluppfyllelse gjordes en kvalitativ undersökning som utgick från den inblandade personalens allmänna synpunkter och svar på frågeställningar som hade skickats ut till dem. Denna kvalitativa undersökning syftade till att förstå varför kunderna avtalade om TOTAL-garanti. Undersökningen gjordes genom tolkning av den information som samlats ihop under en rundresa till de återförsäljare där funktionstestet genomförts. Informationen var erfarenheter och synpunkter från försäljningschefer, säljare och administrativ personal. Före uppföljningsresan översändes ett antal frågeställningar som informationsgivarna förberedde sig på att besvara.

Nyckelfakta såsom antalet sålda avtal samt hur många mil per år kunderna körde följdes noga upp.

Funktionstestets genomförande inleddes hos varje återförsäljare med en diskussion med respektive återförsäljares ledningsgrupp. Där presenterades projektet och dess handlingsplan.

Frågan om s.k. "incentives"-nivåer togs upp och anpassades lokalt med bolagens ledningars önskemål:

- Säljare erhöll pengar per tecknat avtal och dessutom, om xx% (xx% hos storstadsåterförsäljaren) penetration uppnåddes, en xx för två personer.
- Eftermarknadspersonalen hos storstadsåterförsäljaren erhöll en xx per tecknat avtal.



Här följer referat från några möten.

14 mars 1996; Volvo-ÅF i mellansvensk stad

- Dagen inleddes med diskussion i ledningsgruppen. RK hälsade välkomna och höll ett kortare föredrag där han beskrev bakgrunden till projektet. MJ tog vid och redogjorde för funktionstestens upplägg samt tog upp frågan om incentive-nivåer och deras utformning. Det beslutades att säljarprovisionerna skulle uppgå till 1x0 kr per tecknat Service- & Reparationsavtal. Det beslutades också att de säljare som uppnådde xx % penetration, dvs andelen sålda bilar med avtal, skulle erhålla en xx för två personer. xx skulle få kosta upp till x.x00 kr. Provisionerna skulle betalas av återförsäljare medan Volvo Personbilar Sverige AB skulle betala xx.
- Efter lunch samlades verkstadspersonalen m fl för en kortare informationsgenomgång som hölls av lokalVD och MJ.
- Säljarna och den administrativa personalen delades in i två grupper, och varje grupp utbildades vid två tillfällen.

Exempel på kommentarer från den administrativa personalen:

- Det måste vara klara regler för hur slitagedelar skall hanteras. Viktigt att poängtera villkoret med "jackmannamässig bedömning".
- All extrautrustning som monteras i bilen innan leverans måste specificeras noga på bilagan till Servicehandboken.
- En uppföljningsblankett bör tas fram till säljarna där man kan ange orsakerna till att kunden köpte (alternativt inte köpte) Volvo & Renault TOTAL-garanti.
- Vad händer om kunden vill byta till annan avtalsåterförsäljare under avtalsperioden? Vårt förslag är att kunden inte får byta till annan återförsäljare. Vill han ändå göra det, upphör det gamla avtalet att gälla och kunden får i så fall teckna ett begagnaterbjudande hos den nya återförsäljaren.
- Syntetolja blir standard för avtal som tecknas i mellansvensk stad. Man har tidigare propagerat hårt för att kunderna skall gå över till syntetolja, så det blir svårt att förklara varför det räcker med standardolja om de tecknar ett TOTAL-avtal.

Etc.

15 mars 1996; Volvo-ÅF i storstad

- Även här inleddes dagen med diskussion i ledningsgruppen. Det beslutades att säljarprovisionen skulle uppgå till 1x0 per tecknat avtal och att de säljare som uppnådde xx % penetration skulle erhålla en middag för två personer, vilken inte fick kosta mer än x.x00 kr. Dessutom beslutades det att även eftermarknadspersonalen skulle premieras med en xx per tecknat avtal. Provisionerna skulle betalas av återförsäljare medan Volvo Personbilar Sverige AB skulle stå för xx.

- Efter lunch samlades verkstadspersonal m fl för att få en kortare informationsgenomgång av lokalVD och MJ.
- Utbildning av säljarna och den administrativa personalen genomfördes som dagen före i två grupper med två pass per grupp.

Exempel på kommentarer från den administrativa personalen:

- Om någon journalist hör av sig är det viktigt att poängtera att Volvos & Renaults TOTAL-garanti endast är ett lokalt erbjudande.
- Viktigt att informera kunden tidigt om vad som ingår respektive inte ingår. På så sätt undviker vi diskussioner i efterhand, då kunden kommer in på verkstaden.
- Prislistan måste ändras. Nuvarande intervaller, ex. 100.000-110.000, 110.000-120.000, är felaktiga. Skall ändras till ex. 100.001-110.000, 110.001-120.000.
- Önskemål om att styckprissätta extrautrustning. (I prislistan tas endast hänsyn till bilens bruttopris, inklusive extrautrustning).
- När skall man få utföra service? Förslag att rekommenderade serviceintervall om  $\pm 200$  mil eller rekommenderade serviceintervall om  $\pm 1$  månad skall gälla som villkor.
- Lägg till i handboken att polering inte ingår i avtalet, vid punkten ”Tvätt och städning ingår ej”.
- Uppflaggning av följande uppgifter måste kunna ske i något system: 1) Giltighet, 2) Avtalad körsträcka och 3) Vem som äger avtalet (avtalstecknande återförsäljare).
- Hur vet vi vad som är originalmonterat efter tre år? (Se under Kick-Off mellansvensk stad ovan).
- Det måste anges i handboken att avtalet ej gäller medflyttad utrustning från gammal bil.”

Etc.

Reflektion: Belöningssystem och detaljutveckling. Låt oss börja med detaljutvecklingen. Under implementeringsfasen blev det tydligt hur mycken detaljkunskap som krävs för att få en färdig tjänsteprodukt. Utan denna fas som funktion och de enskilda aktörernas abstraktionsförmåga parad med förmågan till konsekvensanalys, hade projektgruppen inte kunnat presentera ett så pass färdigt förslag till produkt. Bilindustrin har en lång tradition av system med incentives och provisioner. Det kändes därför helt naturligt att arbeta med det som styrinstrument också i detta fall med tjänsteprodukter. Det nya som projektet genomförde var att belöna också den säljstödande personalen, vilket var mycket uppskattat. Detta skedde förmodligen tack vare att referensgruppen bestod av aktörer med rötter i den s.k. ”eftermarknaden”. Historiskt hade det varit en stark koncentration av belöningar till säljarsidan inom återförsäljarföretagen. Det skämtades runt bordet om att återförsäljares säljare hade sett alla golfbanor i samtliga världsdelar. Det stod mycket klart att branschen hade varit generös med incentives till bilförsäljarna.

*Kanske speglar detta det faktum att säljarna fick såväl provisioner som xx, medan eftermarknaden endast fick xx. Det krävdes helt enkelt mer incentive för att få säljaraktörerna att agera i enlighet med systemets önskemål. Benämningen eftermarknad, "efter marknad", speglar också hur man inom branschen betraktade dem som arbetade i en säljstödande roll.*

## Sammanfattning av det nära perspektivet

Under det empiriska avsnittet har studien försökt att så kortfattat som möjligt ge en bild av arbetet med Volvo Trygghetsavtal. Eftersom materialet är massivt är det naturligtvis en av författaren avgränsad bild. Den är dock förhoppningsvis tillräcklig för att läsaren skall kunna tillgodogöra sig avhandlingen, dess analyser och dess resultat. Det är samtidigt min övertygelse att den läsare som vill skaffa sig ytterligare förståelse för ställningstaganden och slutsatser skall ta till sig det material som finns i separat appendix på Handelshögskolan i Göteborg, Holmén (2007). I detta appendix finns bl.a. 95 sidor kundundersökningsrapporter och ytterligare 95 sidor protokoll från de styr- och referensgruppsmöten som genomfördes.

Studien har valt att fokusera på funktion och system som har trätt fram när materialet har bearbetats. I möjligaste mån är aktörerna anonymiserade. Bland annat därför att den närgångna accessen till materialet kräver det av integritetsskäl gentemot de studerade personerna och den studerade organisationen. Initialt fokuserade studien på aktörer och relationer. Efter hand som materialet bearbetats framstod det relativt tydligt att det är just funktion och system som dominerar som företeelse när materialet analyserats. Utvecklingen av Trygghetsavtalet var naturligtvis beroende av en stark projektledare och personer med hög trovärdighet och stort förtroendekapital, men det är mer en basförutsättning. Det som sticker ut och som är skal- och repeterbart är just strukturen i arbetet. Det var mer av industri än av artisteri.







## 7. PRÖVNING

### Prövning av studiens resonemang och resultat mot befintlig forskning och teori

Studien har valt att dela upp prövningen av arbetet mot å ena sidan mer generell teoribildning och befintliga rön och å andra sidan mot forskning och teoribildning med en viss empiri. Den mer generella forskningen fokuserar på tjänster och produktutveckling som ämnesområden, den empiribaserade på företaget Volvo Personbilar AB. Den senare prövningen är förmodligen mer originell än den första, varför den bör motiveras särskilt. Det får anses vara en unik möjlighet att kunna ta del av andra forskares upplevelser och upptäckter på samma företag och bransch som denna studie gjort. Även om det är sekundär information är den fångad under samma tidsera, 1996-2005, med snarlika inriktningar och av forskare skolade vid samma universitet. Att kontexten är liknande är naturligtvis inte alltid en fördel men i detta fall, med sparsam tillgång till liknande forskning, bör det kunna göra denna studies resultat mer solida.

Låt oss dock starta med den generella teoribildningen.

#### 7.1.1. Från varu- till tjänsteparadigm

Forskningsfronten inom tjänsteforskning är enig om att vi har upplevt ett paradigmskifte från enbart varuaffärslogik till varuaffärslogik och tjänsteaffärslogik och att uppdelningen på vara och tjänst inte längre är relevant. I själva verket har alla erbjudanden tjänstekomponenter inbyggda, se Vargo & Lusch (2004). De beskriver det gamla industriparadigmet kontra det nya i nedanstående dimensioner.

- Den första dimensionen kallar författarna "*Primary unit of exchange*". De skiljer där på att utbytet i varulogiken syftar till att utbyta en vara och i tjänstelogiken till att erhålla speciella kunskaper eller en viss tjänst. Volvos Trygghetsavtal motsvarar i denna dimension mer tjänstelogiken. Kunden köper en garanterad underhållskostnad för bilen till ett givet pris. För att kunna erbjuda detta på ett ekonomiskt sätt måste leverantören framförallt ha kunskap om den genomsnittliga kostnaden för denna typ av bil, kunskap om kun-

ders beteende när de antar ett erbjudande till ett givet pris. Kunden köper trygghet och inte reservdelar.

- *"Role of the goods"* är nästa dimension som författarna diskuterar. De menar att under varulogiken är produkten given i grunden och de ansvariga för marknadsföringen arbetar med frågorna när, var och hur. Under tjänstelogiken är produkter något som i symbios med konsumenten skapar en värdeladdad process. Volvo Trygghetsavtal är i denna mening en av tillverkarens fördefinierad process och som under givna former lanseras i dess återförsäljarnät som en kompletterande tjänsteprodukt. Det finns små eller inga möjligheter för vare sig kund, återförsäljare, eller kundens kund, bilnehavaren, att påverka form och innehåll.
- *"Role of the customer"*–dimensionen skiljer på kunden som mottagare av produkten och som medproducent – varu- respektive tjänstelogiken. Begreppet kunden som medproducent är mycket tydligt vad gäller vissa tjänster inom bankindustrin, exempelvis bank över Internet och uttag genom uttagsautomater. I Volvo Trygghetsavtal är kunden förvisso medproducent genom att göra sina månatliga inbetalningar och genom att åka med bilen till och från verkstaden. Å andra sidan är Volvo Trygghetsavtal till liten del skräddarsytt för den enskilda konsumenten. Det som skiljer erbjudandet åt mellan olika konsumenter är hur många mil kunden konsumerar per år och vilken bilmodell kunden väljer. Jag tycker att man visst kan argumentera för att kunden alltid är medproducent till någon grad, men Volvo Trygghetsavtal är enligt min mening lika förproducerat som en personbil, och kravet på kundens insats skiljer sig inte mycket åt mellan varuprodukten bil och tjänsteprodukten Volvo Trygghetsavtal.
- *"Determination and meaning of value"*. Författarna diskuterar hur värde uppstår i erbjudandet samt definitionen av värde. Varulogiken innebär att värdet bestäms av producenten, är inbyggt i produkten, och åsätts av producenten. Tjänstelogiken däremot menar att värde är detsamma som upplevt värde och bestäms av konsumenten i termer av användbarhet. Företag kan ge erbjudanden om värde endast under denna logik. Just denna dimension kan leda till extra intressanta funderingar. När en kund köper en försäkring så köper han eller hon förmodligen trygghet att inte behöva råka ut för något oförutsett, eller åtminstone minimera skadan om så sker. Värdet av denna trygghet är naturligtvis som störst när man inte har den och precis råkat ut för något. Människan glömmer dock fort. Råkar vi inte ut för något under en period så har värdet sjunkit kraftigt. Mot bakgrund av denna diskussion blir en värdebaserad prissättning svår, näst intill omöjlig. I fallet Volvo Trygghetsavtal är det den enskilda säljaren i kombination med övrig marknadsföring som

skall motivera köparen till bilen att köpa trygghet och skriva på detta avtal. Eftersom kunden köper trygghet är det rimligt att tro att säljaren försöker påtagliggöra otrygghet<sup>77</sup>. Trygghetsavtalet betalas månadsvis. Denna betalning tillsammans med verkstadsbesök är de enda påtagliga bevis om avtalet kunden får, under förutsättning att ingen skada inträffar.

Sammanfattningsvis konstaterar jag att även om Volvo Trygghetsavtal är en tjänst, så är det inte någon tjänst i den bemärkelse som hårklippning eller juridisk rådgivning utgör. Volvo Trygghetsavtal är snarare en tjänst som *behandlas* som en vara, därav att Volvo Trygghetsavtal snarare skall beskrivas som en tjänsteprodukt än tjänst och associera till hanteringen av varor. Det kan möjligen förklaras med att Volvoorganisationen med industriell ideologi rent reflexmässigt hanterar tjänster som varor, och därmed får vi denna hybrid som studien benämner industriellt kompletterande tjänsteprodukt. Det kan också vara så att vi inte fullt ut har genomlevt paradigmskiftet från varuparadigm till tjänsteparadigm. I praktiken kanske vi endast har sett anomalier och befinner oss i ett transformeringskede.

#### 7.1.2. Tjänsteutveckling

Under litteraturgenomgången har en kunskapslucka identifierats i forskningsfältet kring just tjänsteproduktutveckling och framförallt avseende kompletterande tjänsteprodukter, en åsikt som stöds av flera forskare.

*"Allt mer uppmärksamhet har under senare år ägnats åt utveckling av nya tjänster, både i form av vidareutveckling av företagets befintliga tjänster och skapandet av helt nya tjänster. Vi anser att detta är ett strategiskt viktigt och fortfarande underutvecklat område....."*

*"Vid en genomgång av tjänsteutvecklingslitteraturen finner man att det nästan helt saknas diskussion kring hur tjänsteutvecklingen anpassas till skilda kategorier av tjänster,....."*

Edvardsson & Echeverri (2002) sid. 441 samt 449

---

<sup>77</sup> Vilket i sig kan bli märkligt när ett av Volvos kärnvärden är säkerhet och därmed trygghet. Förf.anm.



Vidare refererar Edvardsson & Echeverri också på sid.441 till Sheuing & Johnson, 1989 sid.25, som säger:

*"Most service industries have a need to develop a steady stream of service innovations. Competitive pressures, prompting a newfound aggressiveness that questions established service offerings and calls for a new way of identifying buyers' needs. Unfortunately, few service firms are adequately prepared to meet this challenge, and the literature concerning new service development is sparse at the best."* (författarens understrykning)

Norling (1993) understryker också han behovet av en teoribildning i ämnet. Han refererar till Shostack som mycket tidigt kritiserade den bristande forskningen i ämnet, 1984 sid. 27, enligt Norling på följande sätt:

*"Few writers seem willing to tackle the real essence of a service; i.e., the process itself: Instead, the service is dealt with as some sort of metaphysical concept, or bundle, and the author moves on to easier topics like employee motivation or internal marketing..."*

Norling (1993) sid. 22

Generellt sett var produktutveckling fram till sent 1980-tal betraktat som ren ingenjörskonst, och det var först under 1990-talet som forskningen uppmärksammade tjänster i definitionen av produktutveckling. Clark & Fujimoto (1991); Wheelwright & Clark (1992); Brown & Eisenhardt (1995), är de förgrundsfigurer Bragd (2002) har identifierat i det avseendet.

Aktuella forskningsresultat pekar på behovet av struktur och på att utvecklingen skall ske i projektform, samt på att den måste ske parallellt och inte sekventiellt, Edvardsson m.fl. (1994). De kritiska faktorerna för framgång är, i likhet med traditionell produktutveckling av varor, en djup förståelse av kunders behov, och att tjänsteprodukterna passar in i det befintliga produktsortimentet, Martin et Horne (1993). Edvardsson nämner också de Brantini (1989) som pekar på behovet av att involvera de olika funktioner i organisationerna som berörs av den nya produkten. Jämför Trygghetsavtalets implementering och uppbyggnad av strukturkapital.

De Brantini genomförde i mitten av 1990-talet en studie, som sedan låg till grund för en enkät, vilken skickades ut till drygt 100 företag och c:a 150 chefer. Urvalet var tjänsteföretag med s.k. "business-to-business"<sup>78</sup>-logik i Kanada. Undersökningen resulterade i följande sex generella framgångsfaktorer. De är listade i den ordning de rankas.

---

78 Försäljning mellan företag

1. Marknadspotential (*Storlek, tillväxt etc.*)
2. Innovativ och öppen företagskultur (*Starkt stöd till projekt, projektledare etc.*)
3. I vilken utsträckning befintligt produktions- och leveranssystem kan utnyttjas
4. Graden av involverande av experter och personal som skall delta i produktionen
5. En formaliserad strukturerad process för produktutveckling av tjänster
6. Upplevelse av hög kvalitet.

Edvardsson & Echeverri (2002) refererar också till en studie som Edvardsson, Haglund & Mattsson genomförde i mitten på nittioalet, (1994 och 1995). Underlaget för denna studie utgörs av c:a 100 personliga intervjuer, kompletterat med anteckningar. Intervjuerna avsåg enbart tjänsteprodukter som hade lanserats.

Deras resultat är oerhört mycket i samklang med Martin & Horne samt de Brantini, men skiljer sig något genom att fokusera på den interna politikens betydelse. De understryker behovet av en upplevd stark projektledare med tydliga direktiv och befogenheter.

*"De kallar det ett projekt men den som har ansvar har varken makt eller befogenheter"*

Edvardsson & Echeverri (2002) sid. 463

Det empiriska iakttagelserna från Volvo Trygghetsavtal verifierar dessa slutsatser.

Inom tjänsteforskningen finns begrepp som tjänsteutveckling och tjänstekonstruktion etablerade som benämningar för den process som leder till produktutveckling av tjänster. Edvardsson & Echeverri (2002) refererar till Norling & Olsen (1994) och Gummesson (1991) när de diskuterar dessa benämningar.

Norling & Olsen definierar tjänstekonstruktion, vilket enligt dem enligt är det systematiska arbete som bedrivs för att utforma den struktur och process som skall utgöra produktionssystemet för tjänsten. Gummesson menar att tjänstekonstruktion är en aktivitet som alltid sker inom ramen för ett tjänstekoncept och att det överordnade begreppet är tjänsteutveckling. I begreppet tjänsteutveckling ligger det också idégenerering, marknadsanalyser, marknadsföring m.m. Jag stödjer detta resonemang och framför heller inga motstridiga synpunkter på definitionerna. Däremot har jag under de empiriska studierna funnit en restriktion, en blockering mot att använda sig av nya, för miljön främmande begrepp. Möjligen skiljer det sig för den som studerar rena tjänsteföretag och inte rör sig i industriell miljö som Volvo Trygghetsavtalprojektet gjort. På basis av den erfarenheten har studien funnit att produktutveckling av tjänster är det mest lättkommunicerade paraplybegreppet,

motsvarande tjänsteutveckling. Motivet för *produktutveckling av tjänster* som begrepp, förbehållet att man arbetar i industriell miljö, är att man då kan "renommésnylta" på den traditionella produktutvecklingsprocessen, samtidigt som man särskiljer den genom att addera begreppet tjänster. Jag uppfattar att det underlättar kommunikationen med personer i den industriella organisationen om man kan använda för dem kända begrepp. Denna uppfattning står i strid med Edvardsson & Echeverri (2002), men i samklang, enligt nämnda Edvardsson & Echeverri, med Gadrey m.fl. (1995), som hävdar att begrepp från den industriella miljön kan vara användbara om man gör nödvändiga anpassningar.

Tjänstelitteraturen som jag tagit del av förefaller vara överens om att det mesta av arbetet med att produktutveckla såväl tjänster som varor – och en helt avgörande faktor för framgång – är att kommunicera mycket och väl inom och mellan de olika grupperna som deltar i processen, Bragd (2002), de Brantini (1989). Det stämmer väl med de ambitioner som projektledningen för Volvo Trygghetsavtal hade, vilket också reflekterades i det flertal möten som organiserades och de protokoll som blev resultatet.

### 7.1.3. Säljledet, inte fabriksledet, utvecklade de kompletterande tjänsteprodukterna

En upptäckt som studien har gjort är att produktutvecklingen av de kompletterande tjänsterna inte skedde i fabriken, utan i säljorganisationen, distributionsledet. Konsekvensen av detta, och förmodligen samtidigt en del av förklaringen till avsaknaden av processer och strukturer i distributionsledet, är bl.a. att den produktutvecklings-tradition som utvecklats under decennier i fabriksmiljön inte används som stöd i det arbete som bedrivs i säljmiljön. Hos Volvo var fabriken och distributionsledet väl åtskilda organisatoriskt. Ser man till Bragds avhandling så skall de processer som utvecklas för traditionell produktutveckling inom Volvo också omfatta utvecklingen av kompletterande tjänsteprodukter.

*"This strategy<sup>79</sup> meant investment in a broader vehicle programme, establishment of a commercial system concerning new markets, and a broader and deeper focus on the service offer." (förf.understr.)*

Bragd (2002) sid. 28

Bragd (2002) återger Volvos produktutvecklingsprocess som detaljerad och noggrann. I kapitel 3, sid.43 och framåt, får vi en vägledning in i Volvo Personvagnar

---

79 Volvo Group Philosophy (1994)



AB:s produktutvecklingsprocess, som är en del av ett överordnat dokument kallat "Product and Process Engineering", på svenska förkortat till UPP, utveckling samt produkt och process. Bragd beskriver där specifikt QI, "the Quality Instructions", vilket är det övergripande dokument som ackumulerat erfarenheter från tidigare projekt för att lära för framtiden. QI är också en del av vad Volvo kallade ÖAS, *Överordnat arbetsätt*, vilket är ett dokument som skall säkerställa strukturen i sättet produktutveckling bedrivs, såväl för bilar som för tjänsteprodukter.

*"The QI's aim is 'to ensure the quality of the VCC products and services' . . . . . QI also contains the so called project gate system."* (förf. understr.)

Bragd (2002) sid. 46

I praktiken skedde detta dock inte, utan den utveckling som tog form i Sverige organiserades i säljbolaget Volvo Personbilar Sverige AB och hämtade inspiration från företeelser i återförsäljarledet. Detta resonemang stöds av Fabó & Thoressons (2004) slutsats att mycket få av de 24 tjänsteprodukter de studerade inom Volvo Personvagnar AB var innovativa. De var endast förfinade varianter av sådant som funnits inom eller utanför Volvo på marknaden, vilket Fabó & Thoresson ansåg vara ett problem. Jag är av motsatt uppfattning och anser att det är lika mycket av produktutveckling att skala upp en lokal tjänsteföreteelse till en nationell produkt som att forska fram exempelvis en ny typ av bildörr centralt.

På grundval av min studie hävdar jag att tjänsteprodukter i Volvo Personbilar Sverige AB, till skillnad från varuprodukter, i normalfallet utvecklas utifrån marknaden och inåt, inte tvärtom. Tjänsteprodukter identifieras och kartläggs, och därefter kommer utvecklingsarbetet att handla om hur man produktifierar tjänsten och gör den skal- och repeterbar. Detta är också i samklang med resonemangen om "Value in use", Vargo & Lusch (2004), och att man antar kundens perspektiv i utformningen av ett erbjudande.

Volvo Trygghetsavtal är en central organisering i säljbolaget av en företeelse som tidigare organiserats lokalt, Service- & Reparationsavtal. Den drivande faktorn bakom att organisera det centralt är att kunderna, enligt Volvos egna undersökningar, förväntade sig att alla erbjudanden som distribuerades via Volvos återförsäljare skulle vara producerade och organiserade av Volvo. Kunderna förväntade sig att Volvo kvalitetssäkrade dem och att de därmed levde upp till Volvos kärnvärden Kvalitet, Miljö och Säkerhet – detta oavsett om det var en kompletterande tjänsteprodukt som Volvo Trygghetsavtal, en motorolja eller en personbil de facto sammansatt och utvecklad av Volvo.

Ett alltför högt krav på samordning av utbudet från Volvos sida kan medföra komplikationer för Volvo i Sverige med starka självständiga entreprenörer som äger återförsäljarna. Många av dem är företag med miljardvärden och därmed starka



förhandlingsparter. Beaktar man dessutom det faktum att den enskilde återförsäljaren använder sig av fristående leverantörer för upp till 50% av sortimentet<sup>80</sup>, växer komplexiteten ytterligare. Återförsäljaren betraktar sitt företag som ett varumärke och Volvo som en leverantör, samtidigt som Volvo betraktar återförsäljaren som sin förlängda arm till marknaden. I grund och botten behöver det inte vara något problem eftersom man har olika roller. Fabrikanten bygger varumärket medan återförsäljaren bygger relationer. Det finns naturligtvis undantag som när en distributör skall agera på en metromarknad typ Stockholm. Det kan då finnas skäl för återförsäljaren att bygga sitt eget varumärke som en attraktiv distributionsplats för att synas och höras i metrobruset. Jämför Bilia AB i det svenska Volvosystemet.

Volvo och Volvohandlarna i Sverige anses av branschbedömare vara relativt framgångsrika på att gemensamt organisera kompletterande tjänsteprodukter som kvalitetssäkras och standardiseras på nationell nivå. Exempel på detta är Volvia bilförsäkringar, Volvo Billån, Volvokortet, Volvo Trygghetsavtal etc. Många aktörer som levt länge med Volvosystemet hävdar det faktum att man gemensamt äger det bakomliggande finansbolaget, infrastrukturen och residualfördelaren i en stor del av tjänsteproduktionen som den viktigaste förklaringsfaktorn till att man varit så lyckosamma. Man har en intressegemenskap.

#### 7.1.4. Strukturens betydelse

Tjänster är också produkter. Jag menar att man därför kan lära av de industriella processerna. Även om man inte kan lagra en tjänsteprodukt så kan man lagra de processer som krävs för att organisera den.

Edvardsson, Haglund & Mattsson (1994, 1995) hävdar med stöd av sin forskning att produktutvecklingsprocessen inte skall styras för hårt, att det hämmar kreativiteten. De resonerar kring faran av att ”fel” tjänster kommer fram för att den formella styrningen dominerat. Min studie avhandling pekar tvärtom på ett stort behov av formalia, se även Martin & Horne (1994). Möjligen är skillnaden att man skall styra mot mål och inte på detaljer. Liknande resonemang är Edvardsson & Echeverri (2002) inne på. Fabó & Thoressons (2004) slutsats var också att det fanns utrymme för förbättring av graden av formalisering. Helt klart var detaljerings- och formaliseringsgraden för tjänsteproduktutvecklingen långt ifrån densamma som för bil- och reservdelsutvecklingen inom Volvo. Denna uppfattning delar jag, även om jag inte anser mig ha underlag att mäta det kvantitativt som Fabó & Thoresson gjort. Deras bedömning var att det krävdes åtminstone 75% av bilproduktutvecklingens formaliseringsgrad inom tjänsteproduktutvecklingen för att lyckas. Fabó & Thores-

---

80 Branschbedömares uppgifter

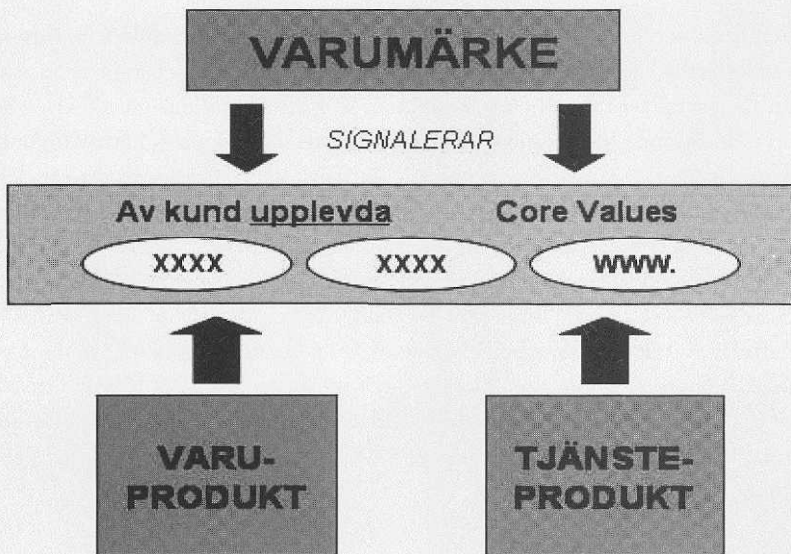
son refererar också som stöd för sina ståndpunkter till Meiren (2002) som i en undersökning av tysk industri konstaterat att den mesta tjänsteproduktutvecklingen på sin höjd var semiformaliserad.

#### 7.1.5. Tjänsteprodukter bör leva upp till företagets grundvärderingar

Vid genomgången av de lokalt organiserade Service- & Reparationsavtalen fann jag att en detaljist undantog bromsarna i avtalen. Mot bakgrund av att Volvos kärnvärden är Trygghet, Säkerhet och Miljö, är det naturligtvis oacceptabelt ur ett varumärkesperspektiv.

Den lokala återförsäljarens förklaring var att han upplevde att bromsklossar och skivor hade starkt varierande slitage och att det därför var mycket svårt att prissätta den delen av avtalet. Resonemanget var förvisso rationellt ur ett produktions- och riskperspektiv med de låga volymer ett lokalt organiserat avtal når. Ur ett kundperspektiv sänder det dock märkliga signaler. Volvo, världens säkraste bil, vågar inte garantera drift och funktion av sina bromsar. En industrialiserad process också i produktutvecklingen för tjänster borde kunna förhindra att denna typ av tjänsteprodukter utvecklades. Vare sig det är en varu- eller tjänsteprodukt bör produkterna sända samma signaler och kunna leva upp till de löften man givit kunden. *Se bild nedan.*

Figur 30: Harmoni mellan produkt och varumärke



Källa: Intern projektdokumentation Volvo

Industrin bör generellt sätt kunna lära sig av sina industriella processer och överföra dem till tjänsteproduktutvecklingen för att därigenom bli effektiva tjänsteproducenter, förmodligen effektivare än tjänsteproducenterna själva med den effektivitetskultur man bär med sig i sitt industriella arv.

Industriella företag borde således ha en stor fördel i en "servification"-process om man utnyttjar den kunskap man besitter och översätter den till en ny produktionsgren, ett nytt affärsområde, industriellt kompletterande tjänsteprodukter. I själva verket borde rena tjänsteföretag kunna lära lika mycket av industrin som industrin kan lära av tjänsteföretagen.

*Använd befintlig terminologi för en effektiv kommunikation*

Kommunikation är nyckelordet i produktutveckling. Jag stöder mig här mot Bragd (2002) och Wickelgren (2005). Detta gäller också produktutveckling av tjänsteprodukter enligt min erfarenhet. Under Trygghetsavtalets utveckling protokollfördes 15 referensgruppsmöten, två styrgruppsmöten och ett ledningsgruppsmöte. Till detta kommer alla arbets- och informella möten. För att citera Bragd:

*"Product development is 80% communication and 20 % technique"*

Bragd (2002 sid. 2)

Kommunikationen inom en organisation som organiserar en produkt som inte kan lagras och därmed vara påtaglig genom sin blotta existens, torde vara ännu viktigare än för varuproducerande organisationer. För att kommunicera effektivt blev vikten av att använda för organisationen befintlig terminologi mycket tydlig under utvecklingsarbetet av Volvo Trygghetsavtal. En tjänst är som tidigare nämnts också en produkt, och för varuprodukter finns färdig nomenklatur och utarbetade rutiner. Använd dem i möjligaste mån också för tjänsteproduktionen och dess processer. När man initialt i utvecklingsprocessen använder sig av en separat tjänsteterminologi, exempelvis erbjudande istället för produkt, eller mjuka erbjudanden istället för kompletterande tjänsteprodukter, eller ännu hellre tjänsteprodukter, så upplevde organisationen i mitt fall en alienation från tjänsteföreteelsen. Det blev lätt mycket "flummigt" i organisationens ögon. Huruvida detta är specifikt för traditionella industriföretag och om det ser annorlunda ut i tjänsteföretag, är inte ämne för denna avhandling.



#### 7.1.6. Separering av tjänsteorganisationen

Bryt loss tjänsteproduktionen i initialskedet för att fokusera och skapa nödvändig kultur och struktur. Oliva & Kallenberg (2003) stöder denna slutsats i sin studie av tolv industriföretag som utvecklat olika grader av kompletterande tjänsteprodukter. Oliva & Kallenberg påpekar betydelsen av en separat, isolerad organisation som hanterar utvecklingen av tjänsteprodukterna (sid.171). De poängterar också vikten av ett starkt stöd från organisationens ledning. Normann (1989) för samma resonemang med sitt begrepp "affärsöar" som en metafor för fokus och avskildhet. Volvo i Sverige har, medvetet eller omedvetet, hanterat sin Financial Serviceverksamhet på detta sätt, till skillnad från exempelvis SAAB. Volvo driver sin leasing- och låneverksamhet i ett separat kreditmarknadsbolag, AB Volvofinans, se kapitel 4.1.6. Som jag tidigare nämnt har de nått stora framgångar. Trygghetsavtalet organiserades dock i Volvos svenska importörsbolag, förvisso i en separat avdelning och med en internt stark projektledare och projektägare.

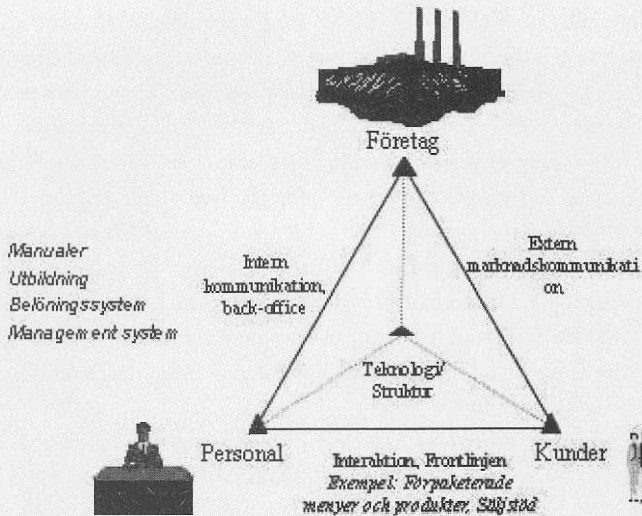
Mot denna bakgrund anser jag att Volvo Personvagnar AB borde upprätta en tjänsteproduktutvecklingsavdelning parallellt med varuprodukt- och reservdelsproduktutveckling. Eftersom de trots sina olikheter verkar inom samma företag borde de kunna dra nytta av den gedigna kunskap om produktutveckling och industriella processer som ju rimligtvis de som utvecklar och producerar varor besitter, speciellt inom biltillverkningen, de facto en av världens mest konkurrensutsatta branscher med en relativt lång historia. Samtidigt kan tjänsteproduktavdelningen tack vare sin avskildhet utveckla de särkompetenser som krävs just för kompletterande tjänsteproduktutveckling.

#### 7.1.7. Tidigt involverande av återförsäljare och deras olika avdelningar

Detta är en bild, fritt tolkad efter Parasurman (QUIS 2000) och hans principskiss kring IT-support, som ger stöd för de tankegångar man bör ha vid implementering av kompletterande tjänsteprodukter, tycker jag.



Figur 31: Grundprincip organisering tjänster - strukturer



Källa: Inspirerad av principskiss QUIS 2000

Att organisera en tjänsteprodukt involverar många människor och funktioner, de som *säljer*, de som *producerar* och de som *administrerar* den. En lyckad introduktion av en tjänsteprodukt tycks därför helt beroende av att berörd personal blir informerad och utbildad i produkten och dess egenskaper. Organisationernas olika delar bör få anpassad information och utbildning beroende på vilken funktion i organiseringen de har. Så var också ambitionen i fallet Volvo Trygghetsavtal.

- Belöningssystem och deras nivåer är viktiga frågor att vara överens med den lokala ledningen om. Eventuella tillfälliga kampanjbelöningar bör harmoniera med företagets normala nivåer. Styrkan i en belöning är relativ.
- Marknadskommunikationen bör vara förankrad hos distributören och harmoniera med eventuellt pågående varuproduktorienterad kommunikation.
- I fallet Volvo Trygghetsavtal var leverans- och verkstadspersonal i form av kundmottagare viktiga personer. De är de som möter kunden och får detaljfrågorna. De måste vara besjälade och pålästa för att vara trygga i kundmötet.

En erfarenhet från projektet är att introduktionen av en kompletterande tjänsteprodukt är lika omfattande och måste tas på samma allvar som en introduktion av en varuprodukt, i detta fall representerad av en bil. Under avhandlingens utformning stötte jag på en skrift som jag tycker fångat mycket av den idé som bör styra organiseringen av en tjänsteprodukt. "Lean Consumption" författad av Womack & Jones, som också deltog i de så kallade MIT-studierna, vilka tidigare diskuterats.

#### 7.1.8. "Lean consumption"

Som ett sätt att differentiera sig mot konkurrenter, argumenterar Womack & Jones (2005) för att effektivisera det enskilda köpet. De uttrycker det på följande sätt:

*"Lean Consumption isn't about reducing the amount customers buy or the business they bring. Rather, it's about providing the full value that consumers desire from their goods and services, with the greatest efficiency and least pain."*

Womack & Jones (2005 sid. 2)

Womack & Jones (2005) diskuterar hur man bör organisera köpet av en vara eller tjänst så att det tar minsta möjliga energi och tid från konsumenten, "Lean Consumption". Med tanke på båda författarnas betydelse för teoribildningen kring bilindustrin sedan tidigare vill jag pröva Volvo Trygghetsavtal och dess egenskaper gentemot Womack & Jones' åsikter.

Lean Consumption drivs enligt artikelförfattarna av sex huvudprinciper:

- *Lös kundens problem; säkerställ att alla delkomponenter i lösningen fungerar och fungerar ihop.*

Womack & Jones tar exemplet med datorer och mjukvaror som skall fungera ihop och hur datorindustrin, och många med den, försöker lösa sin support med s.k. "Helpdesks". Dessa företeelser administreras i många fall av annan part än tillverkaren. Följden blir att kunden allt som oftast erbjuds hjälp och support av mindre kvalificerad och definitivt mindre initierad personal. Lean Consumption förespråkar istället att man löser de moment som utgör grunden till kundens problem genom att låta egen kvalificerad personal hantera de klagomål som uppkommer så att de blir av engångskaraktär och inte går rundgång i externt utlokaliserade kundpaneler.

Många erbjudanden innehåller en mängd delerbjudanden över vilka producenten inte alltid har kontroll. Så var det också med Volvo Trygghetsavtal. I fallet Trygghets-

avtal utgjorde Volvos återförsäljare en viktig komponent i erbjudandet. Dels skulle de *sälja* produkten och teckna avtal, dels skulle de *leverera* produkten samt utföra service och reparationer. Volvos återförsäljare var vid den tidpunkten från Volvo helt självständiga ägarmässigt. Det var dock inte bara enheter med åtskilt ägande som skulle koordineras. Minst lika mycket energi lades på att samordna de interna enheter som ansvarade för garantier med dem som ansvarade för försäljningen av bilar och dem som hade ansvar för återförsäljarkontakter. Vilka garantiåtaganden respektive reparationer skulle exempelvis betalas av kund? Incitament och kontrollinstrument skulle harmoniera för att få en så rättvis fördelning som möjligt och utan att kunden märkte någon skillnad. Den reparation som skulle betalas av kund betalades ju i Trygghetsavtalet av de reserver återförsäljaren byggt upp i avtalet med kunden. Eftersom återförsäljaren utförde reparationen och det därmed tekniskt var möjligt för denne att vältra över en kostnad på fabriken och dess garantiavsättningar var referensgruppen ense om att denna möjlighet skulle utsättas för kontroll. Alla samordningar som genomfördes i organiseringen av Volvo Trygghetsavtal syftade till att kunden med minsta möjliga besvär skulle betjänas av återförsäljaren och uppleva det som en av Volvo förlängd arm, oavsett hur komplicerad den bakomliggande strukturen var.

- *Konsumera inte kundens tid.*

För att skapa erbjudanden som inte tar kundens tid i anspråk uppmanar författarna till att noggrant kartlägga köpprocessen och eliminera alla steg som involverar kunden men som inte samtidigt tillför något värde för denne. Detta är en utsaga som kan gå tvärt emot den mycket tydliga trend som har involverat kunden i köpprocessen för att bespara producenten tid, prosument<sup>81</sup>. (En lek med ord – producent och konsument i en och samma person.) Ett mycket tydligt exempel på prosument är bankomater och Bank över Internet, två tjänster som har involverat kunden betydligt mer i transaktionen än vad det traditionella bankbesöket tidigare gjorde. Mot bakgrund av Womack & Jones' teser borde bankindustrin i ett längre perspektiv fråga sig vilket värde dessa tjänster tillför konsumenten. Möjligheten att exempelvis förlägga sina bankärenden när som helst och var som helst (Bank över Internet) är naturligtvis två värdeskapande parametrar. Som motvikt tar bankindustrin å andra sidan mängder av energi och tid från konsumenten. Det är dessa argument som får vägas mot varandra.

---

81 Don Tapscott kallar detta fenomen för prosument och Richard Normann använder begreppet värdeskapande system. Regis McKenna har ägnat stor kraft åt detta fenomen och menar att företag måste öppna sig för kunderna och våga "släppa in dem". Interaktion och förtroende är nyckelord i sådana relationer. För mer information se Ola Feursts bok One-to-one (Malmö: Liber, 1999) Källa: <http://www.fairlink.se/FaktaAnalys/forskning/mafportal/OP.htm>



Volvo Trygghetsavtals olika moment processkartlades in i minsta detalj. En stor del av referensgruppsmötena ägnade tid åt till synes marginella företeelser. Den samlade erfarenheten hos referensgruppens medlemmar utgjorde dock en viktig beståndsdel för att få med allt. Det innebar bl.a. att kundmottagare utbildades till att kunna svara på de vanligaste frågorna kunden kunde tänkas ställa när denne behövde ta avtalet i bruk. Eftersom Trygghetsavtalet såldes av bilförsäljningen, som träffar kunden ungefär vart tredje år vid byte av bil, och sedan levereras av verkstaden, vilka träffar kunden betydligt mer frekvent (i normalfallet service åtminstone en gång per år), var det viktigt att få dess kundmottagare att känna sig trygga och delaktiga så att kunden bemöttes på ett positivt och korrekt sätt. För kunden icke värdeskapande moment som justering av körsträcka i avtalet, om kunden kört mer eller mindre än beräknat, skulle därför organiseras i ett system med IT-stöd som hanterades av verkstaden per automatik.

- *Erbjud exakt vad kunden efterfrågar.*

Ambitionen inom projektet Volvo Trygghetsavtal var från början att erbjuda ett antal varianter av Trygghetsavtalet, ett för kunder till nya bilar, ett för nästan nya bilar och ett för äldre begagnade bilar. De två senare varianterna förpassade man till en framtida forskningsportfölj för att istället fokusera på ett första erbjudande och därefter, med en stabil infrastruktur, kunna lägga till varianter på erbjudandet med befintlig tjänsteproduktplattform. Womack & Jones' synpunkt om skraddarsytt och med valfrihet står dock i kontrast mot de erfarenheter fabriksfolk inom produktutvecklingen har. De menar att det är alltför vanligt att man hamnar i en variantflora som kan kväva hela projektet och därmed ödelägga den industriella effektiviteten.

- *Erbjud det som efterfrågas där det efterfrågas.*

Womack & Jones argumenterar för att erbjudandet skall saluföras nära kunden för att även i detta avseende spara tid och energi. För Trygghetsavtalet betydde det att avtalet skulle säljas i samband med bilförsäljningen i det auktoriserade återförsäljarnätet. Det är den lösning Volvo hade valt för sina låneprodukter också, även om de administrerades på annan plats, hos AB Volvofinans.

- *Erbjud det som efterfrågas när det efterfrågas.*

Författarna exemplifierar med en presumtiv kund som planerar ett bilköp inom en viss tidsrymd. Det som möter kunden är en försäljare som vill sälja den modell och med den utrustning som finns i bilhallen just nu. Detta känns som ett mycket



amerikanskt exempel där man kan vända på det och hävda att just amerikanska återförsäljares förmåga att lagerföra bilar och därmed leverera i princip omgående också kan vara ett argument för kunden. Den svenska personbilsmarknaden har ju annars en historia att leverera på beställning. Denna princip utgjorde dock inget hinder för Trygghetsavtalet som genom sitt starka strukturkapital var "lagerfört" över hela Sverige och i tillräckliga volymer, dock möjligen inte i tillräckliga varianter.

- *Fortsätt att utveckla erbjudandet kontinuerligt med lösningar som reducerar kundens tidsinsats och bekymmer vid köp.*

Jag delar denna uppfattning och menar därför att kompletterande tjänsteproduktion också bör ha en strukturerad produktutvecklingsprocess och en aktiv produktportfölj.

Sammantaget anser jag att Womack & Jones' begreppsbyggnad Lean Consumption är intressant, och jag upplever framförallt att de två förstnämnda principerna är de mest banbrytande och intressanta i deras diskussion. De övriga fyra mer som tämligen självklara delkomponenter i många resonemang.

Det är mycket som är olika vad gäller produktutveckling av tjänsteprodukter kontra produktutveckling av bilar, men det finns också saker som är lika och saker som jag tror man kan lära än mer av mellan de olika processerna. De som arbetar med utvecklingsprocesserna kring kompletterande tjänsteprodukter tror jag kan; i än större utsträckning; lära av det industriella tänkandet och den systematik som produktutvecklingsarbetet kring bilar använder sig av.

Nästa steg i prövningen blir att testa mitt material mot annan Volvospecifik forskning.

## Prövning mot specifikt Volvoinriktad forskning

### *Perspektivering*

Att perspektivera sig innebär att inta ett perspektiv och distansera sig till det som skall studeras. Ehn & Löfgren poängterar vikten av att:

*"göra sig främmande" och att "frågasätta och avtrivialisera det invanda".*

Ehn & Löfgren (1982 sid.107)

Genom att ställa delar av andra forskares studier av Volvo Personbilar mot denna studie, och förhålla mig till dem, har avsikten varit att utveckla en aspektrik skildring av mina slutsatser. Perspektiveringen kommer att fokusera dels på Bragds avhandling "Knowing management" om utvecklingen av Volvo XC 90, en personbil i

Volvos produktutbud, som lades fram 2002, dels på Wickelgrens avhandling ”*Engineering emotion*” (2005) som fokuserar på produktutvecklingens betydelse och dess förändrade villkor och nya utmaningar, dels på Fabó & Thoressons ”*Meeting the Servification Challenge*”(2004), ett examensarbete framlagt vid Chalmers i Göteborg och som ligger närmast studiens avgränsningar.

Enquist & Javefors’ (1996) och Larsson & Noréns (1999) arbeten har jag däremot valt att inte förhålla mig till i detta avsnitt om prövning, då de är mer av teoretisk natur och ej bedrivit fallstudier. Syftet med prövningen är att skapa ytterligare närhet till det studerade objektet genom andra forskares ögon, linser.

#### 7.1.9. Bragd ”Knowing management” (2002)

Bragds avhandling beskriver Volvo Personvagnars projektteams arbete med att utveckla en ny bilmodell, Volvo XC 90, samt därigenom företagets produktutvecklingsprocesser. Bragd har en etnografisk ansats och deltar under ett år i projektteamets arbete. Det är stor behållning att ta del av den detaljeringsgrad på processerna som Bragd beskriver. Det ger många associationer till analogier med tjänsteproduktion. Bragd skriver att processerna hon studerar skall gälla för såväl varu- (bilar) som tjänsteprodukter, men hon, liksom all annan teori och praktik denna studie tagit del av, har inte några konkreta exempel på tjänsteprodukter som utvecklats på detta sätt. Bilden är istället ett företag som vet att tjänsteproduktutveckling behövs men som inte har någon kultur för att genomföra den. Kanske är förklaringen att industriideologin är för stark för att släppa in tjänsteideologin.

Mer av industri än av artisteri. ”*Formalia är den svages stöd*”. Kunskapen om produktutveckling av kompletterande tjänsteprodukter är liten och därmed svag. Den kräver därför formalia. Industrin har under årtal utvecklat produktutvecklingsprocesser som är styrda på detaljnivå, se Bragd (2002). Just Bragds beskrivning av Volvo Personvagnars produktutvecklingsprocess och hur reglerad den var ner på detaljnivå, gav en möjlig förklaring till att Trygghetsavtalet lyckades genomdriva så pass radikala förändringar, från lokalt organiserade service- och reparationsavtal med lokal kontroll över prissättning och residual till en centralt, gemensamt med övrig Volvohandel, organiserad tjänsteprodukt. Jag tror att Volvo Trygghetsavtal var på sådan detaljnivå i processen att det var svårt att argumentera mot dess färdriktning.

*Jämförelse Volvo Trygghetsavtals mötesstruktur och Volvo XC 90:s, s.k. ”Gater”.*

Projektets mötesstruktur var projektets ”*gater*”. Jämför Trygghetsavtalets formaliserade mötesstruktur med Volvo Personvagnars ”*gate*”-system vid produktutveckling av bilar på nästa sida. Projektets mötesstruktur kan liknas vid varuproduktprojektets ”*gater*”<sup>82</sup>

---

82 Vanligt uttryck för steg i produktutvecklingsprocessen

Trygghetsavtalets mötesstruktur (Se också kapitel 6 för mer omfattande beskrivning):

Fas 1 – Undersökning / Utveckling

- I denna fas gjordes konkurrent- och kundanalyser. Grunderna för produkten skissades fram. Affärsmodeller och målgrupper definierades.

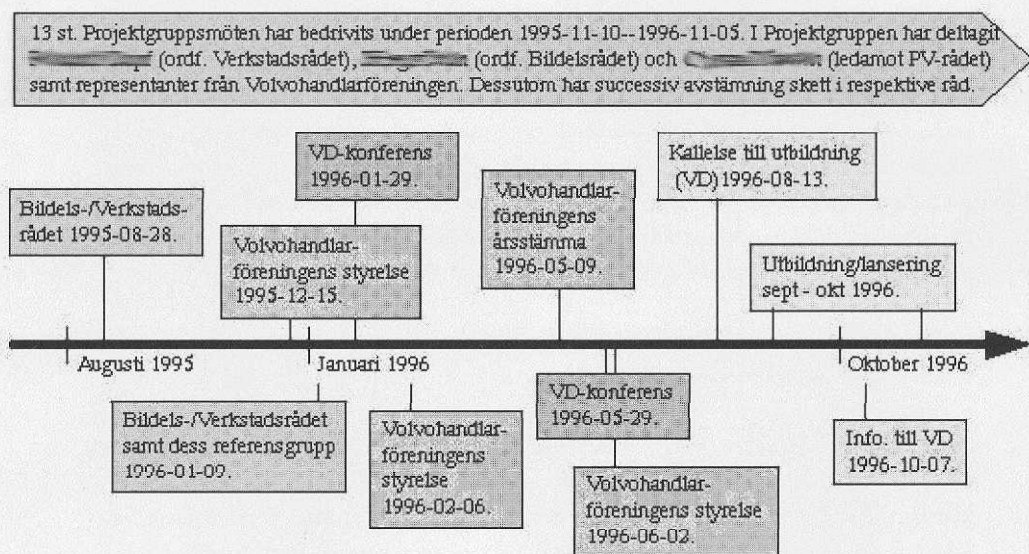
Fas 2 – Bearbetning / Värdering / Koordinering

- I denna fas arbetades Trygghetsavtalet som konkret definierad produkt fram. Systemstöd organiserades. De administrativa rutinerna lades fast.

Fas 3 – Projektimplementering

- I denna fas organiserades produkten ute i distributionsledet. Lanseringen startade.

Figur 32: Översikt möten projekt Trygghetsavtalet



Källa: Intern projektdokumentation Volvo

Bragd (2002) s.49-50 beskriver XC 90:s produktutvecklingsfaser som föregår fas 0 i "gate"-strukturen som följande tre:

1) "Concept development phase"

- Fasen syftar bl.a. till att definiera kundsegment, möjlig utveckling såväl tekniskt som kommersiellt, definition av förstudie.







hetsavtal. Volvo Personvagnar AB:s faser har dock mer karaktären av en förstudie initialt som senare övergår i "gate"-strukturen medan Trygghetsavtalet överskådligt delades in i tre huvudfaser inkluderande den beskrivna mötesstrukturen.

Att strukturen går igen i bägge projekten var inte något som omedelbart framträdde. Det finns dock, och som tidigare nämnts, också skillnader. Likheterna är dock större även om benämningarna inte är identiska. I jämförelsen liknas Fas 1 Trygghetsavtalet, undersökning/utveckling vid Fas 1 och 2 i XC 90-projektet. Dessa faser representerar både idé- och konceptfas. Inget är ännu bestämt. Projektet kan avslutas utan några bestående men för organisationen. "Gaterna" i denna fas representeras för Trygghetsavtalet av mängden referensgruppsmöten som kontinuerligt föreläggs beslut, även på detaljnivå.

Projekt XC-90 hade också de sin omfattande mötesstruktur i denna fas.

*"A typical day's work could consist of five to six different kinds of meeting"*

Bragd (2002) sid. 68

Den formella mötesstrukturen i XC 90-projektet bestod av 15 olika typer av möten uppdelade efter såväl funktion, ekonomi som design eller olika intressenter. Bragd har inte publicerat några mötesprotokoll, men jag tycker inte att det är orimligt att tro att även dessa möten hanterade detaljfrågor för beslut, också det en typ av "gater".

Fas 2 i Trygghetsavtalet är att likna vid Fas 3 i XC 90-arbetet. Arbetet med den kommande produkten, tjänste- respektive varuprodukt, påbörjades.

Fas 3 i Trygghetsavtalet omfattar implementering. Det innebär att produkten skall organiseras centralt för att kunna marknadsföras och säljas lokalt på ett effektivt och uniformt sätt. I detta läge blev testlansering och införsäljning hos olika återförsäljare och återförsäljargemensamma råd viktiga "gater". Lyckades man inte vid ett tillfälle fick man gå hem och göra läxan bättre för att få en ny chans, utan att äventyra hela projektet. Här är XC 90-projektet inne i "gate" 2-10.

Det är uppenbart att antalet möten i XC 90-projektet var betydligt fler. Projektets inverkan på företaget var rimligen också större. Men det känns också som om de inneboende strukturerna i de båda processerna uppvisar många likheter.

#### *Övergripande bidrag Bragd*

Bragds avhandling har framförallt givit en värdefull insyn i de produktutvecklingsprocesser som råder för Volvos utveckling av personbilar. Detta har gjort det möjligt att värdera och reflektera denna studies erfarenheter från utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal.

Den formaliserade mötesstrukturen gav också den direkta "gate"-associationen till den mötesstruktur som Trygghetsavtalet arbetade med.

En centralt utarbetad produktutvecklingsprocess för tjänsteprodukter som Bragd beskriver framträdde dock inte under utvecklingsarbetet med Volvo Trygghetsavtal.

#### 7.1.10. Wickelgren "Engineering Emotion"(2005)

Wickelgrens tes är att Volvos utveckling har gått från produktion till produktutveckling. Hans redogörelse visar på hans stora praktiska erfarenhet av att arbeta inom organisationen Volvo. Wickelgren uttalar en ambition att behandla också de kompletterande tjänsteprodukterna och beskriver i kapitel 3 att de är en viktig del i framtidens produkterbjudande.

*"The above description of product development activities has so far focused the technical side of innovating new products. To this, and nowadays ever more integrated with it, comes the development of supplementary services and intangible parts of the Volvo offer to the customer."*

Wickelgren (2005) sid.24 kap. 2

Dock, lika väl som Wickelgren beskriver diskussioner och händelseförlopp under produktutvecklingsprocessen av en bilmodell, lika mycket saknas det beskrivningar på djupet av processerna kring tjänsteproduktutvecklingen. Detta är inte förvånande då den stora utvecklingsprocessen för tjänsteprodukter, enligt mina slutsatser, och som tidigare påpekats, pågår i marknadsbolagen och distributionsledet. Wickelgren och Bragd har bidragit med en viktig inblick i Volvo Personvagnar AB:s produktutveckling. Bägge projekten tycker jag tydliggör den fokusering bolaget har på bilar som den enda egentliga produkten i bolaget. Trots att Bragd och Wickelgren beskriver processer även för tjänsteprodukter i bolaget diskuteras i praktiken bara en produktgrupp, bilar. Det saknas såväl reservdelar som kompletterande tjänsteprodukter i beskrivningen. Wickelgren beskriver – och i den beskrivningen lyser kompletterande tjänsteproduktion med sin frånvaro – i kapitel 2, sidan 41, den strategiutveckling Volvo Personvagnar AB genomgått de 30 senaste åren. Se nedan.

Figur 34: Volvo Car Corporations produktutvecklingsstrategi över tiden

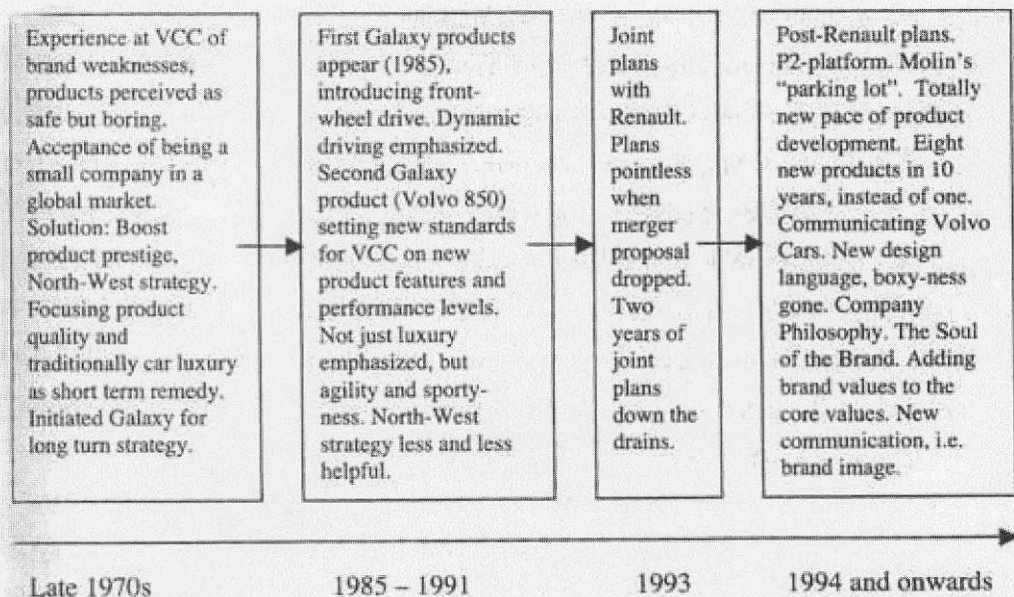


Illustration 2.6. The development of the VCC strategy during the last 25 years

Källa: Wickelgren (2005) sid.53

Bilden, som är en summering av Volvo Personvagnars produktstrategiutveckling, innehåller inte ett enda ord om tjänsteprodukter, trots att tjänsteprodukter under många år varit en väsentlig intäktskälla för bilbolagen, inklusive Volvo. Volvo Personvagnar AB har sorterat in dessa frågor i vad de kallar det "kommersiella systemet". Wickelgren beskriver också detta.

*"Service, options, insurance and financial services has also to be designed to fit the overall offer to a Volvo customer. The activities comprising the "non-technical" product development was known as commercial work at VCC, which belonged to the Marketing, Sales, and Customer Services Department."*

Wickelgren (2005) sid.25 kap. 2



Det kommersiella systemet som beskrivs skall skapa affärer kring bilen och är organiserat som en avdelning i fabriken. Möjligen är detta en förklaring. De största bilfabrikanterna Toyota, GM och Ford är organiserade i en separat, och nivåmässigt i organisationen likställd division eller bolag, Automotive parallellt med Financial Services,. Det ger separat fokus och en signal om att de är lika viktiga affärsområden. I Volvo Personbilar AB:s fall är det en fråga för samma avdelning som skall distribuera och marknadsföra bilarna.

Vän av ordning frågar sig naturligtvis samtidigt hur Volvo Personbilar AB kan sköta sin kompletterande produktutvecklingsprocess så pass dåligt och samtidigt vara så lyckosamma som Volvos svenska finansiella aktör, AB Volvofinans, beskrivs. Förklaringen tror jag ligger delvis i att Volvo Personvagnar AB inte har lyckats; det har dock AB Volvofinans och Volvo Personbilar Sverige AB gjort. AB Volvofinans har tillåtits operera självständigt och med återförsäljarna som hälftenägare och kravställare och därmed tvingats skapa sina egna processer, skilda från Volvo Personvagnar AB:s övriga tjänsteproduktaktiviteter. Självständigheten för den svenska marknaden och Volvo Personbilar Sverige AB mot övriga marknader var överhuvudtaget slående. Fältstudier visar att Volvo Personbilar Sverige AB är artskild (se också Bragd 2002) från övriga geografiska marknader. Ingen annanstans, som också tidigare diskuterats, har Volvo Personvagnar AB en lika stor marknadsandel och därmed inte heller samma roll att spela som i Sverige. I Sverige är man marknadsledande. Internationellt har man 1-2% marknadsandel. Det skapar olika möjligheter till skalfördelar och riskspridning.

Sammantaget ger Wickelgrens arbete mig en initierad bild av arbetet med produktutveckling inom Volvo. Wickelgren har uppenbarligen haft stor access. Hans arbete visar att Volvo Personvagnar AB är medvetna om problematiken och vikten av kompletterande tjänsteproduktion och att de har försökt hantera den genom att delegera ansvaret till marknadsavdelningen, det kommersiella systemet.

Denna organisatoriska placering visar samtidigt att även om man har identifierat problematiken har man inte till fullo förstått innebörden och den totala logiken bakom kompletterande tjänsteproduktion. Detta i sig är oroväckande då de största biltillverkarna idag är mycket beroende av vinsten från tjänsteprodukter, Financial Services. (Se kapitel 4.1.10.)

Metodmässigt har Wickelgren också bidragit till att reflektera över min egen dokumentation av empirin och min distans till materialet. Att som Wickelgren förfoga över 100 timmar videofilm och dessutom relativt nyligen ha varit inne i det beskrivna projektet ger naturligtvis en möjlighet till närhet och förståelse. Det är avundsvärt. Å andra sidan hoppas jag att den access och det djup jag relativt sett avstår ifrån kompenseras genom ett utökat perspektiv.



#### 7.1.11. Fabó & Thoresson "Meeting the Servification Challenge"(2004)

Fabó & Thoresson har granskat Volvo Personvagnar AB:s försök att hantera tjänsteproduktionen. Medan Bragd och Wickelgren har fokuserat på produktutveckling av bilar generellt som företeelse och specifikt för modell XC 90, så representerar Fabó & Thoressons projekt själva kärnproblematiken för denna avhandling. Det skall dock betonas att det inte är någon avhandling, dock en akademisk produktion. Fabó & Thoresson skriver om tjänsteproduktion och använder begreppet "servification" som benämning för företeelsen. De har fokuserat på Volvo Personvagnar AB ur ett internationellt perspektiv till skillnad från denna studie. Det är därmed inte direkt jämförbart, men ger å andra sidan ett geografiskt perspektiv med många övriga omständigheter lika.

För att vara ett företag som verkar i en bransch med stor överkapacitet och hög grad av teknisk mognad och med tjänster som en stor framtida intäktpotential och differentieringsmöjlighet, så delar jag Fabó & Thoressons uppfattning att det är anmärkningsvärt att Volvo inte har någon särfokusering på tjänsteprodukterna i ett internationellt perspektiv. Det har man däremot i Sverige. Financial Services är organiserade i egna bolag med uppgift att stödja bilförsäljningen, AB Volvofinans och Volvia AB tidigare (numera, 2006, sålt till If). AB Volvofinans' affärsidé är ett mycket kraftfullt ställningstagande för detta:

*"..genom produkt- och säljfinansiering stödja avsättningen av Volvo- och Renault-produkter på den svenska marknaden..."*

Källa: AB Volvofinans' årsredovisningar

Oliva & Kallenberg (2003), som Fabó & Thoresson refererar till, poängterar den fragmentiserade och ostrukturerade organisering av tjänsteproduktion som uppstår när man brister i fokus. Detta är den bild som också jag identifierat. Många lokala, icke-samordnade, initiativ. De var i sin oslipade form inte möjliga att kopiera till en internationell, eller ens nationell, produkt, men utgjorde en inspirationskälla för idéer samt som faktabas för en framtida nationellt organiserad produkt.

Denna studie förhåller sig i huvudsak till den svenska marknaden, men det gavs naturligt en viss inblick också i den internationella. Där fann jag en möjlig förklaring till att Volvo är så svaga internationellt, nämligen att de inte kan utnyttja några skalfördelar. Deras marknadsandel är 1-2 % internationellt jämfört med 20 % i Sverige. Volvos storlek i Sverige gör att man kan upprätthålla en effektiv organisation för Financial Services. Internationellt tvingas man arbeta med betydligt mindre marknadsorganisationer och volymer och dessutom mindre ekonomiskt starka återförsäljare. Då Financial Services i huvudsak produceras i distributionsledet kan de

bristande resurserna däri vara en förklaring till de stora skillnaderna mellan hemmamarknaden och internationellt som jag upplevde.

Även om man centralt skapar en produktutveckling, så visar fallet, Volvo Trygghetsavtal, att det krävs stora resurser för implementering. Att arbeta med implementeringsfrågor i en marknad med en enprocentig marknadsandel och i det närmaste obefintligt bestånd, skapar naturligtvis annorlunda förutsättningar än en marknad där den installerade basen, IB (beståndet), se Oliva & Kallenberg (2003), uppgår till c:a 25 % och nybilsförsäljningen når c:a 20%.<sup>83</sup>

Det globala försöket till kategorisering var inte synligt eller närvarande under Trygghetsavtalets utveckling.

#### *Separat organisering nödvändig*

Fabó & Thoresson pekar på behovet av separat organisering som framgångsfaktor i "servifications"-processen. Organiseringen av försäkringar och övriga finansiella produkter i separata bolag stöder befintliga forskningsrön om separering av tjänsteprodukterna, Oliva & Kallenberg (2003).

En separat organisering som förklaringsvariabel är dock inte giltig i fallet Trygghetsavtalet. Denna produkt utvecklades i det nationella säljbolaget, Volvo Personbilar Sverige AB. Å andra sidan stöttas tesen av att all annan lyckosam tjänsteproduktutveckling inom Volvos svenska affär var utvecklad inom AB Volvo-finans eller Volvia AB, försäkringsbolaget som sedermera såldes till If. Båda dessa organisationer var tidigare självständiga såväl fysiskt som organisatoriskt. Se också kapitel 4.

#### *En ny konkurrensbild*

Fabó & Thoresson gör en intressant analys av den konkurrenssituation Volvo befinner sig i med sina kompletterande tjänsteprodukter.

*"While the company competes with Audi, Mercedes, BMW and SAAB and other manufacturers at the time of purchase, those are not likely to possess any real threats on services. A Volvo car owner is not likely to take a loan from Mercedes, sign up a service contract with BMW or install telematic equipment from Audi."*

Fabó & Thoresson (2004) sid. 30

Jag delar Fabó & Thoressons slutsatser att konkurrensen för kompletterande tjänsteprodukter inte finns mellan de olika originalbiltillverkarnas erbjudanden utan sna-

---

83 Bilindustriföreningen

rare står mellan originalbiltillverkarna och aktörer specialiserade på tjänsteprodukterna. Detta resonemang går också att applicera på reservdelsaffären. Rimligtvis går inte Audiägaren och köper ett avgasrör från Volvo. Här torde istället biltillverkarnas gemensamma agerande mot komponenttillverkare och finansiella invadörer vara avgörande.

#### Volvo trygghetsavtal som s.k. "captured area"

*New European block exemption as a driver for change*

*The new block exemption will change the way sales, distribution and aftermarket service of cars is conducted. The emergence of multi-brand dealers, and potentially of so-called "mega-retailers", is a likely outcome. Although servicing, repair and sales of spare-parts only stand for around 10% of car-dealers' revenues, this part of their business stands for over 50% of the dealers profits (Matthies and Heideloff, 2001). The development of some of VCC's new services has to be seen in the light of these recent changes in the block exemption. The new rules have prompted car manufacturers to revise the way they do business. New service concepts such as Volvo Service Contract and Essential Services have in part been devised with the new block exemption in mind.*

Fabó & Thoresson (2004) sid. 33

Jag delar Fabó & Thoressons uppfattning att nya servicekontrakt som Trygghetsavtalet och förlängda garantier tillkommit delvis med avregleringen som bränsle, då dessa produkter representerar ett sätt att få en s.k. "captured area" (skyddad marknad) hos kunden. Dessa nya produkters konkurrenshämmande karaktär har också tagits på allvar av EU-kommissionen, som framförallt har uppmärksammat de förlängda garantierna.

#### *Metodmässigt bidrag*

Metodmässigt har Fabó & Thoresson en ansats där de har prövat de 24 serviceprodukter de valt att studera ur 18 olika aspekter (ursprungligen 53). De olika aspekterna skulle kunna fungera som 18 parallella "gates", likt en produktutvecklingsprocess för bilar. Några av dessa "gates", är följande:

*Product knowledge requirement* – I vilken grad det krävs produktkännedom om produkten som tjänsteprodukten kompletterar.

Fabó & Thoresson hävdar då att vad gäller bilrelaterade tjänsteprodukter som exempelvis service och underhåll samt reparationer, exempelvis ett Volvo Trygghetsavtal, av bilarna så har Volvo Personbilar AB en komparativ fördel gentemot fri-



stående aktörer. Som ett generellt uttalande borde det hålla, men med tanke på att bilindustrin idag är uppbyggd av komponentleverantörer som står för en stor del av utvecklingen, så kan billfabrikanterna inte anses ha något informationsövertag. Möjligen ett relationsövertag via sina återförsäljare. Från fabrikanterna fristående aktörer kan mycket väl organisera och leverera ett Trygghetsavtal. Det finns flera exempel i USA varav Normann & Ramirez (1994) beskriver Ryder, som specialiserat sig på lastbilar.

*Core values fit* – I vilken grad den kompletterande tjänsteprodukten stödjer/signalerar de värderingar som grundprodukten står för.

Volvos grundvärderingar är Säkerhet, Miljö och Kvalitet. Av Fabó & Thoressons 24 testade tjänsteprodukter hade tolv (50%!!!), ingen korrelation till Volvos grundvärderingar. Det tolkar jag som ett tecken på att Volvo Personvagnars process för kompletterande tjänsteproduktion inte fungerar fullt ut. Fabó & Thoresson förklarar och försvarar bristen med att kärnvärderingarna är produkt-(varuprodukt förf.anm.)orienterade och inte går att applicera på tjänsteprodukter. Som tidigare beskrivits så delar jag inte denna slutsats.

Hur passar då Trygghetsavtalets kärnvärden ihop med Volvos grundvärderingar? Korrelationen med Säkerhet och Kvalitet är relativt hög eftersom avtalet garanterar att Volvos verkstäder skall sköta och kontrollera bilen enligt fabrikantens instruktioner och föreskrifter. Korrelationen med miljö blir inte direkt utan indirekt genom att Volvos verkstäder hanterar olja och andra restprodukter på ett miljövänligt sätt och genom att en rätt inställd motor drar mindre bränsle och på så sätt sparar miljön.

*Innovativeness* – Till vilken grad en kompletterande tjänsteprodukt är innovativ och nytänkande

Fabó & Thoressons värdering var att mycket få produkter var innovativa. De menade att befintliga tjänsteprodukter endast var förfinade varianter av sådant som funnits inom eller utanför Volvo på marknaden. Detta stöder min studies tes att kompletterande tjänsteprodukter organiserar med inspiration från marknaden och in i det producerande företaget, tvärt emot bilprodukten som uppfinns och produceras i fabriken för att sedan distribueras ut.

Fabó & Thoresson tyckte sammantaget att produktutvecklingen inte fungerade hos Volvo Personvagnar AB, vilket de ansåg vara alarmerande. Jag delar Fabó & Thoressons uppfattning i detta avseende och tror att en av orsakerna är just att tjänsteprodukter – till skillnad från varuprodukter – utvecklas från marknaden och in och inte tvärtom. Tjänsteprodukter identifieras och kartläggs och därefter kommer utvecklingsarbetet som handlar om hur man produktifierar tjänsten och gör den skal- och repeterbar. Kompletterande tjänsteprodukter är inga laboratorieprodukter.



Med Fabó & Thoressons definition är Trygghetsavtalet absolut inte innovativt. Före-teelsen service- och reparationsavtal fanns sedan länge organiserat lokalt på ett par platser i den svenska Volvohandeln. De hade i princip samma löfte, ett fast förutbestämt pris avseende bilunderhållet för kunden, men var på detaljnivå konstruerade och kommunicerade olika på respektive ort.

Trygghetsavtalet är en förfining och uniformering av de lokala service- och reparationsavtalen som därigenom gjorts skal- och kommunicerbart.

*Business model renewal* – Till vilken grad den kompletterande tjänsteprodukten representerar ett nytt sätt att göra affärer – en ny affärsmodell.

I Fabó & Thoressons 24 fall identifierade man en relativt jämn god spridning från ingen alls till en helt ny affärsmodell. Det nya i affärsmodellen med Volvo Trygghetsavtal var att Volvo Personbilar Sverige AB erbjöd kunden att prenumerera på en försäkringslösning avseende bilunderhåll istället för att köpa underhållet del för del.

*Newness to firm* – I vilken mån den kompletterande tjänsteprodukten kräver nya kompetenser

Av de produkter Fabó & Thoresson granskade ansåg de att det var en balanserad mix av nya respektive befintliga kompetenser som krävdes. Krävde då Trygghetsavtalet nya kompetenser? Det krävdes inga nya kompetenser i produktionen mot kund. Verkstäderna skulle som tidigare reparera och underhålla bilarna och Volvo Personbilar AB leverera reservdelar och stå för garantierna. Däremot krävde paketeringen nya kompetenser såväl i säljar- som i det administrativa systemet. Säljarna, som tidigare betraktat bilunderhåll som *eftermarknad*, d.v.s. något som trädde i kraft efter själva försäljningen av bilen, skulle plötsligt sälja en idé om bilägande. Det innebär också att kompetens skulle förflyttas från verkstadsgolvet till säljhallen rörande bilunderhåll som ämne. Administrativt skulle systemet skaffa sig kompetens om de faktiska kostnaderna för bilunderhåll. Detta var en anmärkningsvärd upptäckt. Jag hade definitivt förväntat mig att finna en väl utvecklad kunskap om bilarnas underhållskostnader hos Volvo Personvagnar AB och dess dotterbolag Volvo Personbilar Sverige AB, men det var framförallt återförsäljarna som hade denna kunskap, en kunskap de förvärvat genom erfarenhet och av att erbjuda produkten lokalt.

*Development formalisation* – Till vilken grad utvecklingsprocessen av den kompletterande tjänsteprodukten var formaliserad Fabó & Thoressons slutsats var att det fanns utrymme för förbättring. Detaljeringsgraden och formaliseringen var långt ifrån den som gällde för bil- och reservdelsutvecklingen. De refererar till Meiren (2002) som i en undersökning av tysk industri konstaterat att den mesta tjänste-

produktutvecklingen som bäst var semi-formaliserad. Som tidigare beskrivits hävdar jag att industrin genom att lära sig av sina industriella processer och överföra dem till tjänsteproduktutveckling borde kunna bli ledande på området, och det är därför anmärkningsvärt att man inte kommit längre än vad man gjort.

*Customer involvement* – I vilken grad är kunden inblandad i utvecklingsprocessen av den kompletterande tjänsteprodukten

Fabó & Thoresson refererar här till Kaulio (1998) som delar in kudinblandningen i tre kategorier:

*Designed for*, *designed with* och *designed by* i förhållande till kunden:

- *Designed for* syftar till de projekt som drivs helt utan inblandning från kunden. Den kunskap om kund som används är den som utvecklingsteamet som kollektivt besitter. Resonemangsmässigt känns det som om produktutveckling av bilar bäst passar in i *designed for*. Dels är det så mycket hemlighetsmakeri innan bilen lanseras, dels är det en oerhörd fokusering på teknik och prestanda. Brags beskrivning om hur kunder prioriterade en mugghållare framför ett antal tekniska lösningar tycker jag är ett tecken på att en relativt större andel av produktutvecklingsarbetet för bilar borde involvera kunden.
- *Designed with* är benämningen när utvecklingsteamet via kvalitativa eller kvantitativa metoder testat vissa aspekter av den utvecklade produkten på kunden. Trygghetsavtalet kan kategoriseras som *designed with*. Projektet genomförde systematiskt olika kundundersökningar, bland dem också kundpaneler och priskänslighetstester.
- *Designed by* är en nivå av kudinblandning där kunden mycket aktivt deltar i utvecklingsarbetet. Fabó & Thoresson anser att ingen av VCC:s tjänsteproduktutvecklingar uppfyllde kriteriet att vara utvecklade av aktiva kunder, *designed by*. Trygghetsavtalet uppfyllde inte heller det kriteriet.

#### *Övergripande bidrag*

Sammantaget så har Fabó & Thoresson genom att hålla sig till Volvo Personvagnar AB:s internationella aktiviteter och förehavanden givit ett bra perspektiv på hur framgångsrika Volvo faktiskt har varit i Sverige. Fabó & Thoressons granskning i kombination med denna studie och erfarenheter befäster samtidigt bilden av vilka viktiga förutsättningar det är att agera på den svenska kontra den internationella marknaden. De internationella marknaderna var för sig är för små för egen tjänsteproduktion. Nyckelord som skalekonomi, bas för riskdelning och varumärkesbyggnad är några förklaringsvariabler till varför storlek är viktigt.

Behållningen av Fabó & Thoressons studie metodmässigt är de verktyg och den systematik de erbjuder. Detta stämmer väl överens med mina slutsatser och det är inspirerande att ta del av deras tankar främst i detta avseende.

## Prövning med Allison & Zelikows linser

Allison & Zelikow (1999) analyserade Kubakrisen genom att betrakta den ur olika perspektiv, eller linser som författarna valt som metafor. Dessa tre var "The rational actor", "Organizational behavior" samt "Governmental politics". Genom att betrakta materialet med tre olika linser, som de metaforiskt uttryckte det, identifierade de enskilda faktorer i varje perspektiv som tillsammans erbjöd en utvecklad förklaring till skeendet.

*"By integrating factors identified under each lens, explanations can be significantly strengthened".*

Allison & Zelikow (1999) sid. 392

### *Den rationella linsen - "Rational Actor"*

Volvo Trygghetsavtal kan ur ett "Rational actor"-perspektiv förklaras med den sjunkande lönsamheten inom den traditionella bilaffären, och behovet av att i ett kortare perspektiv utveckla kompletterande produkter och i ett längre perspektiv organisera om till ett företag med kundnytta snarare än produktnytta i fokus. "Value in use" snarare än "Value in production", Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004). Därmed inte sagt att tjänsteprodukterna kommer att ersätta bilarna, eftersom tjänsteprodukterna till sin natur är kompletterande inom bilindustrin. Bilarna är i själva verket en förutsättning för de kompletterande tjänsteprodukterna.

Syftet, att komplettera produktportföljen, motivet, att via avtal säkra en önskad lönsamhetsmarginal i reservdels- och verkstadsaffären, och därmed målet, att utveckla Volvo Trygghetsavtal, var rationellt. Därmed slöt hela det svenska Volvosystemet upp och var och en fullföljde sin uppgift i organiseringen av en ny kompletterande tjänsteprodukt. Ytterligare ett rationellt och gemensamt motiv var att stoppa nya aktörer på marknaden.

*"These actors are agents or navigators coming in between the OEM and their customers. They may appear to offer improved ways of reaching customers but may cause deterioration in the competence in the value chain. This because their action takes away margin from the OEMs that then will have less possibilities of financing resources for*



*purchasing, development, and production. A possible strategic response for the OEMs is to move in the direction of offering more and more complete functions. Otherwise there is a risk that they will be overrun in the marketplace by agents who offer more complete functions and more choices but who may not care about maintaining an industry with strong development capabilities."*

Nordin (2005) sid. 27

Exempel på aktörer som hotade var GE Capital och Lease Plan, vilka också nämnts tidigare, två internationella sådana med finansiella gener.

#### *Organisationslinsen - "Organizational Behaviour"*

Det s.k. "Volvosystemet"<sup>84</sup> tog sig, vid tiden för Volvo Trygghetsavtals utveckling, uttryck i speciella råd som hanterade olika frågor, exempelvis bildelsråd, verkstadsråd m.fl. Dessa råd besattes med representanter dels från återförsäljarledet, dels från generalagenten. Nyckelord var samförstånd och förankring. Stor grad av lyhördhet krävdes från bägge parter. Det sätt, på vilket det svenska återförsäljarsystemet var uppbyggt, var speciellt jämfört med den återförsäljarstruktur Volvo hade organiserat internationellt. Till skillnad från de återförsäljare som betjänade Volvo internationellt var många av de svenska återförsäljarna stora företag med balansräkningar i miljardklassen. De hade en historia med Volvo sedan starten och därmed i många fall informella kontakter in i Volvos fabrikkssystem på högsta nivå. Detta skapade en maktbalans mellan återförsäljarkollektivet och den svenska generalagenten Volvo Personbilar Sverige AB, som när den fungerade var en bra prövning för nya idéer. Idéerna skärskådades ur olika perspektiv och med olika intressen. De idéer som så småningom passerade hade på ett naturligt sätt prövats.

Projektet Volvo Trygghetsavtal bildade i enlighet med traditionen i systemet referensgrupper och styrgrupper med representanter från såväl återförsäljarkollektivet som från generalagenten. På så sätt processades projektet i en beslutsstruktur som med den politiska linsen på, *Governmental Politics*, tillämpade vad som kan liknas vid politiska beslut. I styrgrupperna fanns såväl skilda återförsäljargrupperingar som skilda funktioner från Volvo Personbilars egen organisation representerade. De beslut som fattades var således en kompromiss av olika särintressen.

Projektledningen anammade de befintliga processerna, och de fora som var etablerade för att behandla idéer och förslag av traditionellt snitt. En av framgångsfaktorerna, vilket också nämns under slutsatser, var en driven och respekterad

---

84 Den gemensamma men då ej juridiskt formaliserade organiseringen av distributionen av Volvos produkter på den svenska marknaden.



intern projektledare som kände av vilka möjligheter som fanns och hur man utnyttjade dem. Det anser jag dock inte vara den enda förklaringsvariabeln. Volvo Trygghetsavtal lyckades i Sverige till skillnad från internationellt tack vare att det fanns generella strukturer som var vana att hantera och processa idéer. Detta saknades internationellt. Strukturen med råd och processer var effektiv och kunde hantera och processa enskilda ärenden som kom upp. Det fanns dock samtidigt en avsaknad av en särskild struktur som hanterade frågor kring och utveckling av kompletterande tjänsteprodukter över tiden. Därav, tror jag, den bristande vidareutvecklingen av Volvo Trygghetsavtal.

Organisationens förmåga att reagera på initiativ fungerade men inte dess förmåga att agera. Det är en förklaring till att ett enskilt projekt kunde utvecklas samtidigt som det generellt fanns en avsaknad av produktportfölj och kultur för kompletterande tjänsteproduktion över tiden.

*”Governmental behavior can therefore be understood, according to a second conceptual model, less as deliberate choices and more as outputs of large organizations functioning according to standard patterns of behavior.”*

Allison & Zelikow (1999 sid. 143)

Metaforiskt skulle man kunna beskriva det som att det fanns ett operativsystem, d.v.s. en maskin som kunde behandla inkommande uppgifter på ett förprogrammerat sätt, i form av en fungerande rådsstruktur. Samtidigt kan man metaforiskt också konstatera avsaknaden av specifika programvaror, d.v.s. de instruktioner som talar om för operativsystemet *hur* data skall hanteras och presenteras på ett repetitivt sätt, för kompletterande tjänsteproduktion. Det innebar en stor andel manuell skraddarsytt arbete. Denna avsaknad är märklig då de kompletterande tjänsteprodukterna var och är av stor ekonomisk betydelse såväl för Volvo som för återförsäljarna. Se kapitel 4.1.10.

*Den förvaltningspolitiska linsen - ”Governmental Politics”*

Volvo Trygghetsavtals utvecklingsprocess kan med fördel tolkas via Allison & Zelikows *Governmental Politics*-lins. Styrgrupperna var sammansatta för att alla sårintressen och grupperingar inom svensk Volvohandel skulle vara representerade och driva sina sårintressen. De beslut man sedan fattade inom gruppen var ett kollektivt sådant, representerande sårintressenas förmåga att påverka gruppen.

*"When officials come together to take some action, the result will most often be different from what any of them intended before they began interacting as a group."*

Allison & Zelikow (199) sid. 258

Ett exempel på särintressen var vem som "ägd" kunden. Volvo Trygghetsavtal hade, som kompletterande tjänsteprodukter ofta har, ett moment i sig som ringade in kunden. Relationsmarknadsföring har samma syfte. Säkerställ kundens lojalitet genom att minska dennes valmöjligheter och skapa ett vanebeteende. Detta är samtidigt ett gemensamt mål för hela distributionsledet, samtidigt som det är ett särintresse för varje enskilt led. Om de olika leden har olika dagordning och huvudmän finns det en potentiell konflikt.

Ett troligt strategiskt motiv för *Volvo Personbilar* att utveckla denna typ av abonnemangsavtal torde vara att säkra upp Volvokundens lojalitet över tiden och få en inblick i deras konsumtionsmönster och Volvobilarnas reparations- och servicekostnader de facto. Detta var strategisk information som man tidigare inte hade centralt på Volvo. Faktum var att återförsäljarna hade bättre information än Volvo centralt vad gällde de löpande kostnaderna för bilinnehav. Förmodligen hade de också bättre information kring kundernas beteende, och även om den inte alltid var lagrad systematiskt så fanns den sannolikt intuitivt lagrad.

Ur *återförsäljarnas* perspektiv var Trygghetsavtalet en möjlighet att få tillgång till en infrastruktur med garantifonder och system som man med få undantag var för små för att organisera själva. Dessutom var det möjligen ett strategiskt motiv för att säkra kundernas lojalitet, oavsett vilket bilmärke man skulle representera i framtiden.

Denna inbyggda konflikt att flera led i förädlingskedjan vill ha relationen och interaktionen med kunderna är något som Nordin (2005) diskuterar i sin avhandling i samband med problematiken att utlokalisera kompletterande tjänsteprodukter.

*"In other words, they were determined to stay close to their customer by owning the contract and the relationship with the customer and the partners. The customer relationship was deemed too important to leave to, or share with, another firm."*

Nordin (2005) sid. 5

Ovanstående citat skulle kunna vara hämtat såväl från Volvo Personbilars återförsäljare som från Volvo Personbilar, och beskriver en del av den problematik som jag tror att framtidens forskare kring distributionsfrågorna i bilindustrin får brottas med. Se vidare kapitel 9.

Volvo Personbilers återförsäljarled består av återförsäljare med varierande storlek. Att tala om det svenska återförsäljarsystemet som ett kollektiv är därför en förenkling. Vid tiden för Volvo Trygghetsavtals utvecklande kunde man dela in återförsäljarna i tre relativt homogena grupper. Grupp 1 med Bilia AB, börsnoterat företag och den enskilt största återförsäljaren med klara ambitioner att utveckla distributionsledet oavsett vilket märke man saluförde.

*"As retailers grow larger they may try to alter their relationship with end-users by building the reputation of their own brands as a rival to those of the manufacturers."*

Nordin (2005) sid. 27

Grupp 2 med de tre stora privatägda återförsäljarkoncernerna, Tage Rejmes-koncernen i företrädesvis Östergötland respektive Bilveve i sydvästra Skåne och Perssonfamiljens Bilbolagskoncern i Norrland. Storleksmässigt är medlemmarna även i denna grupp stora nog att ha ett generellt distributionsperspektiv men hade vid den tidpunkten samtidigt starka rötter kopplade till Volvo. Ägarna hade i generationer utvecklat sin rörelse tillsammans med Volvo.

Grupp 3 bestod av de mindre återförsäljarna som i stor utsträckning var beroende av sin Volvoagentur och där många av dem var för små för att själva kunna utveckla en produkt som Volvo Trygghetsavtal. De hade precis som de stora privatägda återförsäljarna utvecklats och vuxit ihop med Volvo, och det fanns också där en lojalitetsdimension.

#### *Sammanfattning*

Allison & Zelikows (1999) linser erbjuder förklaringen till paradoxen att Volvo Trygghetsavtal lyckades trots att man inte följde de processer som föreskrevs, vare sig i bolaget eller i litteraturen. Min första förklaring till Volvo Trygghetsavtalets framgång var att det enbart berodde på starka och drivna individer. Med Allison & Zelikows organisatoriska lins förstår jag dock att det fanns strukturer i det sätt Volvo Personbilar Sverige hade organiserat sig, bland annat den s.k. "rådsstrukturen", som säkerställde att frågor processades genom organisationen. Genom att utvecklingen också drevs i projektform med många särintressen representerade blev deras beslut giltiga för övriga systemet. Denna förklaring erbjöd Allison & Zelikows (1999) genom sin förvaltningspolitiska lins.







## 8. Slutsatser

*Forskningsfrågan* är: Har Financial Services påverkat Volvo Personbilar Sveriges affärslogik och i så fall hur?

*Svaret* är att jag funnit att dess affärslogik borde ha påverkats och att dess industriideologi borde kompletteras med tjänsteideologi.

*Syftet* med studien är att med Volvo Trygghetsavtal som exempel illustrera och analysera Financial Services som företeelse och den kompletterande tjänsteproduktionen, dess processer och dess begreppsapparat, mer specifikt, för att förstå bilindustrins affärslogik under en period i slutet på 1990-talet och inledningen av 2000-talet.

Financial Services produkter kallar jag för kompletterande tjänsteprodukter. Ett resultat av studien är att *kompletterande tjänsteproduktion är viktig för bilindustrin och att den är en integrerad del av bilindustrins affärslogik*, en affärslogik som har förändrats från att tillverka och sälja bilar till att alltmer fokusera på att tillhandahålla bilinnehav. Att erbjuda bilinnehav innebär att man arbetar med tjänster i paketerad form, tjänsteprodukter, som kompletterar bilproduktionen.

Jag har samtidigt funnit att Volvo Personvagnar AB, det tillverkande bolaget, beskrev processer för kompletterande tjänsteproduktion, men att de inte användes på den svenska marknaden. *Volvo Personbilar Sverige AB*, distributionsbolaget för den svenska marknaden, *hanterade Volvo Trygghetsavtal framgångsrikt tack vare individuella initiativ och en stark organisatorisk grundstruktur, inte med hjälp av starka produktutvecklingsprocesser*. Det paradoxala resultatet av studien är alltså att produktutvecklingen av Volvo Trygghetsavtal var framgångsrikt genomförd men att det saknades produktutvecklingsprocesser. Det var humankapitalet och delar av strukturkapitalet, dock inte det förväntade strukturkapitalet, som var förklaringsgrunden till framgången.

Ytterligare en upptäckt var att det *saknades en gemensam begreppsapparat för företeelsen* kompletterande tjänsteprodukter inom Volvo Personbilar Sverige AB och dess distributionssystem.

Sammanfattningsvis konstaterar jag att bolaget, Volvo Personbilar Sverige AB, som helägt dotterbolag till det tillverkande bolaget Volvo Personvagnar AB, agerat utifrån en industriideologi i sin tjänsteproduktion. Eftersom studien har funnit en gradvis förändring av bilindustrins affärslogik till att omfatta också tjänsteproduktion anser jag att det finns ett behov av en gradvis transformering också av bolagets ideologi. Ett praktiskt exempel på detta kan vara att man hanterar kompletterande

tjänsteerbjudanden likställt med varuprodukter, d.v.s. som tjänsteprodukter, och därigenom utnyttjar organisationens förmåga att hantera varuprodukter med dess terminologi och logik också för de kompletterande tjänsteprodukterna.

Jag konstaterar dessutom att *den finansiella bilden av bilindustrin inte är transparent*. Den externt kommunicerade bilden är inte lika med den interna.

## Financial Services är en viktig del av Volvo Personbilar Sveriges affärslogik

Studien har påvisat den ekonomiska betydelsen av Financial Services inom bilindustrin; se kapitel 4.1.10.. Det framgår också att bilindustrin har ett stort utbud av kompletterande tjänsteprodukter inom Financial Services, se kapitel 4.1.5. Den traditionella affärslogiken med stort produktionsfokus och en efterfrågan som var större än tillgången på bilar, har ersatts med ett stort kapacitetsöverskott, se kapitel 3.1.3 Därmed har ett ökat konkurrenstryck uppstått som tvingar fram ett mer kundorienterat synsätt där nyttan av bilen är mer i fokus än tidigare. Ett fokus med nyttan av bilen kräver ett ökat utbud av kompletterande tjänsteprodukter som underlättar bilinnehavet för kunden. Det ökade utbudet av kompletterande tjänsteprodukter kräver en ökad kunskap om tjänstelogik hos biltillverkarna. Den industriella ideologin och logiken behöver därför kompletteras med en tjänsteideologi och logik därför att själva affärslogiken i sig har förändrats. Den har inte bytts ut utan har kompletterats.

Volvo saknade en anpassning av sina produktions- och utvecklingsprocesser för de kompletterande tjänsteprodukterna, samt ett grundläggande "value in use"-perspektiv, Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004).

"Value in use"-perspektivet pekar på skillnader i affärslogik för varor och tjänster. Tidigare var rationell produktion och effektiv distribution bland de viktigaste ingredienserna. I den industriella logiken har varorna ett inbyggt värde som går att lagra. I tjänstelogiken är kundens deltagande – prosumention – Toffler (1996) avgörande. Relations- och nätverksbyggande är därför betydelsefulla ingredienser i organiseringen av tjänsteerbjudandet; den kompletterande tjänsteprodukten i Volvofallet. "Value in use"-perspektivet har sin styrka, framförallt i åtskillnaden av kunden som mottagare respektive medproducent, samt resonemanget kring det *användarvärde* kunden upplever kontra det värde som åsätts varan av producenten. Samtidigt är en av mina slutsatser att det är viktigt att inte göra denna skillnad för stor och märkvärdig och därmed till ett hinder för industriföretag som börjar praktisera tjänsteideologi. Istället bör man försöka se likheterna och använda sig av den industriella basen som grund även för tjänsteproduktionen. Det finns en risk att en alltför särpräglad utvecklingsprocess, nomenklatur och organisering av tjänsteprodukter, skapar en alienation till tjänsteideologin bland industrialister i ett inledande transitionsskede. Mitt försök till förklaring att bilindustrin i form av Volvo Personbilar,

trots betydelsen av tjänsteprodukter, inte lyckats i sin transition till tjänsteföretag – ett företag där nyttjande snarare än ägande är i fokus – se Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004), tror jag bl.a. går att söka i sättet Volvo Personbilar är organiserade på. Volvo Personbilars problem med att skapa strukturer för ett kontinuerligt tjänsteproduktionsarbete kan ligga i det faktum att just det industriella ideologin, och den industriella kontexten dominerar genom att fabriken finns högst upp i ägarhierarkin. Det är min uppfattning att fabrikskulturen och industriideologin dominerar, vilket för övrigt underströks i en företagspresentation av Volvo Personvagnars VD, Fredrik Arp, som undertecknad besökte i december 2006. Arps presentation av Volvo Personvagnar AB på Börssällskapet i Göteborg under cirka en timme, handlade uteslutande om produkter i form av bilar, volymer av bilar, bilars råvarukostnad och värdet på US-dollar. Distributionens eller upplåtelseformernas betydelse var helt negligerade i beskrivningen. Trots auditoriets direkta fråga i ämnet så diskuterades inte tjänsternas eller distributionens betydelse.

Min tes är att det krävs en särskild ideologi i övergångsfasen till tjänsteproduktion för att starta förändringsprocessen. Fronten inom tjänsteforskningen hävdar att vi inte kan skilja på varor och tjänster. I alla varor är tjänster inbakade. Kunden ställs istället inför ett erbjudande, Gummesson (1995). Fallet Volvo Trygghetsavtal visar hur Volvo med industriell tradition hanterar tjänster så att varu- respektive tjänstelogiken samlas i en industriell kompletterande tjänsteproduktion. Storskalighet i form av en gemensam systemplattform för administrering av avtal, informationslagring etc. kombineras med förståelse för tjänsteproduktionens speciella villkor, exempelvis hög utbildningsinsats i distributionsleden och mycket idéförankring. Det är i detta skede av förändringen den industriella organisationen behöver fokusera på begrepp som *industriellt kompletterande tjänster*, och inte enbart *tjänster*. Befintlig teoribildning kring detta specifika område kan utvecklas. Processerna och logikerna för varu- respektive tjänsteprodukter bör mot ovanstående bakgrund vara så *lika som möjligt* vad avser nomenklatur och funktion. Använd befintlig klassificering och benämning för att underlätta igenkänning och acceptans i organisationen. Processerna och logikerna för varu- respektive tjänsteprodukter bör dock vara *olika* vad avser dokumentation och omfattning av struktur respektive påtaglighet. De skiljer sig i grunden åt, framförallt vad avser påtaglighet – jämför Shostacks (1977) resonemang. Min ståndpunkt är inte att ”*Value in use*”-perspektivet”, Lovelock & Gummesson (2004) och Vargo & Lusch (2004), är fel. Den är däremot att det är svårt att kommunicera ett totalt nytt perspektiv med helt ny terminologi i en mogen och relativt konservativ industrimiljö. Tjänsteteorin är utvecklad i tjänstedominerade branscher, flyg, bank etc. Det behövs en teoribildning i ännu högre utsträckning för just industrins introduktion i tjänsteideologin. Detta är ett av mina bidrag med studien.

Finns det då ett behov av att under industriellt inspirerande former producera tjänsteprodukter med ett givet innehåll och given form? Ett skäl kan vara att förenkla konsumtionen av tjänsteprodukter.



Womack & Jones (2005), och för den delen även Mac Millan & Mc Grath (1997), pekar på behovet av att produktifiera tjänsteerbjudandet och därmed förenkla det. Motivet är att underlätta konsumtion. På de flesta marknader, och i Sverige som denna studie i huvudsak analyserat, har det under den senaste 20-årsperioden skapats en enorm flora av erbjudanden, vilket samtidigt har försvårat översikten och möjligheten att analysera och värdera det enskilda erbjudandet för konsumenten. Det har skett dels genom avreglering av tidigare reglerade marknader, exempelvis bank- och försäkringsindustrin, dels genom en ökad internationalisering, såsom bilindustrin, dels genom tekniska landvinningar, bland annat mobiltelefoni och Internet. Konsekvensen av detta är att såväl konsumenter som leverantörer har belastats med ett mycket större resursuttag vid varje enskilt konsumtionstillfälle. Detta större resursuttag accepterar konsumenten rimligen för vissa speciella intressen som val av sportbil, men kanske inte vid reaktiva val och beslut om saker som endast finns till för att fungera, en funktionell och praktisk tvättmaskin för familjen, till exempel. Företag med industriell logik, såsom Volvo Personvagnar AB, borde kunna använda industriell logik som verktyg för att organisera sina tjänster, industriellt organiserade kompletterande tjänsteprodukter, för att förenkla konsumtionen. Mot bakgrund av fallet Volvo Trygghetsavtal och andra projekt undertecknad har deltagit i så anser jag att delar av det industriella tänkandet, exempelvis gemensamma plattformar för flera produkter, produktportföljer samt forskningsportföljer, är användbara verktyg även i tjänsteproduktproduktionen. Ett exempel är ett annuitetslån och en leasingfinansiering. Kalkylmässigt har de samma logik, men på grund av bland annat olika behandling skattemässigt antar de olika skepnader som produkter när de når kund. Plattformen för de båda är dock densamma, på samma sätt som olika bilmodeller skapas på samma plattform. För att kunna hantera olika tjänsteprodukter men med samma innehåll och därmed relativt komplexa strukturer, är en av mina slutsatser också att det behövs ett gemensamt språk, en gemensam begreppsbyggnad. Det är ytterligare ett av mina bidrag från studien.

## Strukturkapitalet var inte utvecklat för den nya affärslogiken – Volvo Personbilar Sverige behöver därför komplettera sitt sätt att arbeta

*Det var skillnad i graden av kontroll och systematik i Volvos produktutbud – varuprodukter kontra tjänsteprodukter.*

Jag har funnit ett stort behov av noggrannhet och hög detaljeringsgrad i hanterandet av kompletterande tjänsteprodukter.

Till skillnad från varusortimentet saknade tjänsteprodukter en separat produkt-

portfölj hos Volvo Personbilar Sverige AB. Med tanke på den ekonomiska och strategiska betydelse denna avhandling har visat att kompletterande tjänsteprodukter har, är en av studiens slutsatser att det vore det rimligt med en särskild produktportfölj och produktutvecklingsprocess för de kompletterande tjänsteprodukterna. Det skulle möjliggöra en systematisering och katalogisering och därmed skalbarhet av de tjänster som de facto levereras. Denna målbild för transformering av industrins processer och organisering betraktar jag som ett bidrag från studien.

Fallet Volvo Trygghetsavtal övertygade mig om behovet av att de kompletterande tjänsteprodukterna skall vara väl beskrivna och dokumenterade, liksom fysiska produkter. Det kanske till och med är rimligt att kräva mer formalia för tjänsteprodukter än för varuprodukter med tanke på deras icke-påtagliga karaktär. Att väl dokumenterade processer bidrar till en hög grad av skalbarhet och reproducerbarhet, anser jag mig ha funnit belägg för i fallet Volvo Trygghetsavtal. Reproducerbarheten var högre i fallet Volvo Trygghetsavtal än de tidigare fall jag deltagit i, mycket tack vare noggrannheten i dokumentationen av processer och regler och därmed möjligheten att distribuera i stora system på ett rationellare sätt än när tjänsten skall organiseras från fall till fall.

#### *Säljbolagen var tjänsteproduktfabriker – Produktutvecklingen av tjänsteprodukter skedde i distributionsledet*

Den produktutvecklingsprocess för tjänster som såväl Bragd (2002) sid 28, Fabó & Thoresson (2004) sid. 30 och Wickelgren (2005) sid. 25, beskriver var inte närvarande någon gång under hela utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal vare sig med sina processer eller med någon representant.

Tjänsteprodukterna utvecklades i marknaden och togs sedan in till Volvo Personbilar Sverige, alternativt i det särskilda bolaget AB Volvofinans som också var organiserat i distributionsledet; detta till skillnad från varuprodukter som tillverkades i fabriker och sedan distribuerades ut. Fallet Volvo Trygghetsavtal tycker jag visar att importörsbolaget Volvo Personbilar Sverige AB hade en viktig roll i att kartlägga och samordna de existerande lokala tjänsteprodukterna. Inåt i organisationen hade man en roll att verka för att på ett internationellt plan utbyta erfarenheter och utvärdera möjligheten att använda tjänsteprodukten på fler än en marknad. Volvo Trygghetsavtal introducerades senare på ett klart skalekonomiskt sätt, bl.a. i Norge och Finland. Utåt, mot marknaden, var man samtidigt garanten för att Volvos kompletterande tjänsteprodukter höll samma kvalitet som bilarna.

Avhandlingen visar också att produktutvecklingen av tjänster i huvudsak skedde i distributionsledet, ett faktum jag anser vara ett bidrag. Det torde därför vara viktigt för fabrikanterna att ta kontroll över distributionsledet, antingen genom ägande eller, som Volvo Personbilar Sverige vid denna tid, genom omfattande organisato-

risk struktur som skapade det s.k. "Volvosystemet", d.v.s. Volvo Personbilar Sverige AB och dess återförsäljare agerade som en organisation. Till skillnad från exempelvis BMW, Mercedes och Volkswagen ägde Volvo Personbilar Sverige AB ingen del av sin distributionskedja. Kundinteraktionen kontrollerades av återförsäljarna som var fria entreprenörer. En alternativ kontroll var därför nödvändig för att säkerställa kvalitén i den levererade produkten. För Volvo Personbilar Sverige AB var det bl.a. av denna anledning viktigt att påverka utformningen av Volvo Trygghetsavtal. Att organisera Volvo Trygghetsavtal var att ta kontroll över produkten – det påtagliga bevis som mötte kunden, på samma sätt som en förproducerad bil distribueras via återförsäljarledet.

Volvo Personbilar Sverige AB var skickliga på att kontrollera kvalitén i kundinteraktionen trots att de inte ägde distributionsledet. Den organisatoriska styrkan, jämför Allison & Zelikow (1999) som vävde samman de juridiskt skilda bolagen, återförsäljare, importörsbolag, fabrik m.m. i det s.k. "Volvosystemet" anser jag vara en av de mer bidragande orsakerna till denna företeelse. Däremot var Volvo Personvagnar AB på ett internationellt plan mindre framgångsrika i den kompletterande tjänsteproduktionen enligt mina intervjuer och egna erfarenheter. En faktor som kan vara betydelsefull som förklaring till att det skilde så pass mycket på omfattningen av kompletterande tjänsteproduktion på ett internationellt och nationellt plan inom Volvo Personvagnar, är att, vilket också tidigare diskuterats, Volvo internationellt var en mycket liten aktör som personbilsleverantör. De hade 1% i marknadsandel på ett globalt plan, att jämföra med hemmamarknadens c:a 20%. Denna litenhet angavs också som orsak av AB Volvo till försäljningen av Volvo Personvagnar. Man var för liten för att klara framtida investeringar i exempelvis ny motorteknik. Det faktum att Volvo på hemmamarknaden hade c:a 25% av beståndet personbilar och c:a 20% av nyförsäljningen av personbilar kan ha givit aktörer med ett svenskt perspektiv en annorlunda bild av verkligheten än de som agerade på det internationella planet. Det är lätt att vid en ytlig betraktelse stämma in i de patriotiska körer som kritiserade att Volvo Personvagnar såldes ut. Jag anser dock att det inte bara är teknikutveckling som kräver storlek, också Financial Services är kapitalintensivt och arbetar med skalekonomi och kritiska volymer för riskdelning för att kunna agera effektivt. Branschbedömare har i många år talat om att rationalisera bort importörsbolagen i bildistributionskedjan. Försök att sälja bil över Internet har gjorts, dock utan större framgång<sup>85</sup>. Att rationalisera bort de nationella importörsbolagen är säkert rätt i ett strikt bildistributionsperspektiv och i en marknad styrd av industrilogik allena. Med

---

85 Det har dock enligt många branschbedömare påverkat bilförsäljningen genom att kunderna idag är oerhört mycket mer välinformerade före köpet än de var tidigare. Maktbalansen mellan köpare och säljare kan därmed sägas ha jämnats ut vad avser kunskapsnivån om bilen.



stora resursstarka återförsäljargrupperingar som närmaste led mot slutkunden riskerar importörsledet att bli överflödigt. En affärslogik som styrs av tjänster kräver dock en ständig interaktion och ett ständigt relationsbyggande med kunden, se Vargo & Lusch (2004). I en marknad där alla produkter blir mer och mer lika varandra är det dock viktigt att söka särarterna för att synas; att differentiera sig. Allt fler forskare diskuterar därför betydelsen av att differentiera sig i konsumtionsmomentet, se Womack & Jones (2004) och MacMillan & Mc Grath (1997). Industriparadigmet, som utgår ifrån att värde byggs in i varorna av fabriken och därmed att marknadsföring kan ske på avstånd, skapar en kultur där många som arbetar med tillverkning och marknadsföring aldrig träffar någon kund och därmed än mindre kan förstå densamme. Denna alienation från marknaden är endast möjlig i ett strikt rationellt perspektiv och stämmer dåligt överens med den form av marknadsföringslogik som förespråkas av tjänsteforskare. Deras syn är att kunden är medproducent och att tjänstemarknadsföring kräver närhet. Det är i detta perspektiv man skall se säljbolagens roll.

Volvo Personvagnar AB:s fabrik levde enligt min uppfattning i ett industri- och produktionsparadigm och var därför inte organiserad för – eller hade ideologin för – att utveckla tjänster eller tjänsteprodukter.

#### *Fabriken kontrollerade marknadsbolaget*

Det faktum att den tillverkande fabriken, Volvo Personvagnar AB, var ägare till distributionsbolaget, Volvo Personbilar Sverige AB, och att distribution och produktion därmed var vertikalt och inte horisontellt samordnade organisatoriskt, hade förmodligen påverkan på vilken ideologi och logik som rådde dels i organisationen dels hos ägarna till bolaget.

Det fanns inom Volvo Personvagnar AB en obalans avseende vilka resurser man satsade på bil- respektive tjänsteprodukten. Det var ingen rimlig obalans med tanke på de potentiella vinster tjänsteproduktsektorn erbjöd och erbjuder kontra bilproduktens ekonomiska bidrag, anser jag. Vid en intervju med Volvo Personbilar Sverige AB:s tidigare servicemarknadschef framkom, att när han i sin tidigare position som ansvarig för processen ”*soft offers*” (kompletterande tjänsteprodukter) inom Volvo Personvagnar AB hade en enda anställd till sin hjälp, hade hans parallellposition på bilsidan ”*...en organisation på flera hundra man.*” Volvo Personvagnar AB hanterade inte tjänsteaffären med samma noggrannhet som bil- och reservdelsaffären. Ett exempel på detta var avsaknaden av separata processer för produktutveckling av kompletterande tjänsteprodukter som också tidigare diskuterats.

Till skillnad från varusortimentet saknade tjänsteprodukter generellt infrastruktur för organisering och implementering. Projektgruppen bakom Volvo Trygghetsavtal



fick skapa infrastruktur på egen hand. Därför anser jag att Volvo Trygghetsavtal, som trots allt var ett lyckat projekt, blev utan framtida utveckling.

#### *Det tillkom nya, oväntade konkurrenter*

Genom att organisationen var ovan vid att arbeta med ett nyttoperspektiv valde man initialt fel referensobjekt som konkurrenter. Utgångspunkten blev att fortsatt betrakta andra bilproducenter som konkurrenter. Volvo Personbilar Sverige AB förhöll sig till de andra bilföretagen, men det som andra bilföretag levererade var egentligen inte normen. De var helt enkelt för dåligt utvecklade på Financial Serviceaffären. Normen sattes istället av fristående operatörer specialiserade på kompletterande tjänsteproduktion. I takt med att affärslogiken förändrades så förändrades också konkurrenterna. Se figur 35.

De konkurrenter som tillkom avseende Financial Services var dels banker och finansiella institut som på traditionellt vis finansierade bilköp och bilkonsumtion, dels industriella aktörer som använde organisationens riskkompetens för att expandera sin affär till att omfatta exempelvis service- och reparationsavtal. Exempel på konkurrenter om kompletterande tjänsteprodukter för Volvo Personbilar i Sverige var GE Capital, General Electrics finansbolag som var och är en världsaktör, Handelsbanken Finans, Svenska Handelsbankens finansbolag – tidigare Svenska Finans AB. Vidgar vi tjänstebegreppet till verkstadsarbete så finns det nya konkurrenter dels som fristående icke-märkesbundna verkstäder, dels i allt större utsträckning som nya konceptkedjor för fristående verkstäder. Exempel på detta i Sverige är Mekonomen AB, noterat på Stockholms Fondbörs, och Meca AB, med Sjätte AP-fonden som huvudägare. Båda företagen ligger i mångmiljardklassen. Denna konkurrens har ökat alltsedan det s.k. "blockundantagets" upphörande i oktober 2004. Blockundantaget var ett undantag för bilindustrin från att under en viss period agera konkurrensbegränsande. Ett exempel på avregleringen är att servicelitteratur inte längre är exklusiv för de s.k. "märkesverkstäderna".

Volvos konkurrensbild skulle översiktligt kunna beskrivas i nedanstående dimensioner:

Figur 35: Volvo Personbilars konkurrenter på skilda affärsområden

|   |    |   |
|---|----|---|
| <i>Nybilsförsäljningen</i>                        | vs | <i>Andra biltillverkare och begagnathandeln</i>             |
| <i>Kompletterande tjänsteproduktförsäljningen</i> | vs | <i>Bankägda finansbolag och internationella finansbolag</i> |
| <i>Reservdelsförsäljningen</i>                    | vs | <i>Komponenttillverkare och kopierare</i>                   |
| <i>Verkstadsarbete (Återförsäliarens affär)</i>   | vs | <i>Kedjor som Mekonomen samt fristående verkstäder</i>      |

Egen bild

Det var dessa aktörer man fick förhålla sig till i såväl analys som kommunikation.

### Det saknades exakta begrepp för företeelsen kompletterande tjänsteprodukter

En ytterligare slutsats av studien är att det saknades exakta och uniforma begrepp för de kompletterande tjänster inom Financial Services som fanns i Volvo Personbilar Sveriges produktutbud. Jag vill därför peka på ett behov av en kompletterande och i viss mån reviderad begreppsapparat som bättre speglar verksamheten och samtidigt underlättar kommunikationen.

#### *Installerad bas*

Ett exempel är begreppet *installerad bas* som komplement till försäljningsvolymerna. Det senare är det som kommuniceras av såväl press som analytiker. Inom bilindu-

strin ligger analysfokus på antalet sålda fordon. En minst lika viktig del för lönsamheten i verksamheten är verkstadsarbete och reservdelsförsäljning samt försäljning av "Financial Services"-produkter, utlåning, försäkring och serviceavtal. Såväl verkstadsarbete som reservdelar samt begagnathandel och "Financial Services" är beroende av en stor befintlig vagnpark, bilindustrins installerade bas. Nyckeltal som storlek och förändring av installerad bas är därför minst lika viktiga som antalet sålda fordon. Det är naturligtvis i det långa perspektivet viktigt att vagnparken fylls på med ny försäljning. Dock är en stor installerad bas i ett kort perspektiv viktigare för lönsamheten, se kapitel 4.1.10. Installerad bas är definitionsmässigt för bilindustrins vidkommande det antal aktiva bilar som finns på en marknad. Volvo Personbilar Sverige AB har en installerad bas om över 1.000.000<sup>86</sup> (2005) bilar – att jämföra med en försäljningsvolym per år om c:a 60.000<sup>87</sup> st. (2005).

#### *Industriellt kompletterande tjänsteprodukter*

Begreppsmässigt vill studien också bidra med begreppet *industriellt kompletterande tjänsteprodukter* som benämning för bilindustrins produkter inom Financial Services. *Industriellt* för att de produceras i en industriell miljö och med ett industriellt DNA, skalekonomi etc., *kompletterande* för att de inte är produkter som lever solitärt, tidigare beskrivet av bland andra Grönroos (1990) och Normann (1983), och *tjänsteprodukter* för att de är saluförda i ett givet format och i många stycken kan jämföras med varuprodukter i distributions- och utvecklingstermer. Jag har resonerat på följande sätt:

- *Tjänsteprodukter kontra Tjänster i allmänhet.* Huvudpoängen i att särskilja tjänster i allmänhet från tjänsteprodukter är att renodla de tjänster som är att betrakta som en fri nytthet som man utför för att kunden skall må bättre, känna sig väl bemött etc. från de tjänster som är förpacketerade och för en viss nytthet betingar ett visst pris – en dörrvakt som öppnar dörren kontra en professionell städhjälp i hemmet, exempelvis.
- *Kompletterande tjänsteprodukter kontra Tjänsteprodukter.* Särskiljningen tjänsteprodukter kontra kompletterande tjänsteprodukter avser främst vilken relativ roll produkten spelar. En kompletterande tjänsteprodukt är beroende av en varuprodukt eller annan tjänsteprodukt och kan inte leva solitärt. Den är kompletterande till sin natur. Nordin (2005), Normann (1994), Grönroos (1990).

---

86 Källa: Bilindustriföreningen

87 Källa: Bilindustriföreningen

- *Industriellt kompletterande tjänsteprodukter kontra Kompletterande tjänsteprodukter.* Det är ett sätt att markera att det är en tjänsteprodukt som kompletterar en industriellt producerad vara. En uppdelning i kompletterande tjänsteprodukter inom varuindustrin kontra kompletterande tjänsteprodukter inom tjänsteindustrin torde därför också vara fruktbar. I de fall man kopplar den till industrin bör en anpassning till den industriella logiken och terminologin ske, och i de fall man kopplar produkten till tjänsteindustrin är det den logiken och terminologin som styr i ett övergångsskede, se tidigare resonemang.

Det krävs en särskild nomenklatur för industriellt kompletterande tjänster. Tjänster definierades tidigare som en fri nyttighet som erbjöds kunder för att de skulle uppleva att de fick ”bra service”. I takt med att konkurrenstrycket ökat och priserna pressats, tvingas många företag dock särprissätta ett flertal av de ingående processerna i ett erbjudande. Vissa av de processer som tidigare var ”fria” blir då särprissatta, blir en egen produkt, en kompletterande tjänsteprodukt. I ett längre perspektiv – när Volvo genomgått en full transition för att kunna organisera och producera erbjudanden som svarar mot konsumenters behov av ”value in use” snarare än ”value of production” – är studien enig med forskningsfronten, se Lovelock & Gummesson (2004), Vargo & Lusch (2004) samt Gummesson (1995), i synsättet att alla erbjudanden är att betrakta som en tjänst. För att underlätta övergången till detta synsätt anser jag dock – vilket också anförts tidigare i rapporten – att man måste fokusera och tydliggöra de industriellt kompletterande tjänsteprodukternas betydelse, och för det behövs en särskild nomenklatur.

#### Övrigt

OEM, *original equipment manufacturer*, *originalutrustningstillverkare*, är en etablerad benämning på den typ av industriell tillverkning och distribution som Volvo och övriga biltillverkare är engagerade i. Däremot saknas motsvarande beteckning för organiseringen och distributionen av kompletterande tjänsteprodukter hos biltillverkarna. Mitt förslag, inspirerat av Magnus Lundevall, är OSS, *original service supplier*, *originaltjänsteleverantör*. I Volvos fall tillverkar fabriken, Volvo Personvagnar AB, bilar och reservdelar, medan marknadsbolaget Volvo Personbilar Sverige AB, och inte minst AB Volvofinans, är tjänsteproduktfabrik, förutom att vara distributör. Volvo Personvagnar AB är OEM och Volvo Personbilar Sverige AB OSS.



## Den finansiella bilden är inte transparent

Avslutningsvis vill jag också kommentera avsaknaden av särredovisning av verkstadsarbete och reservdelsaffär som uppenbarligen är en betydande affär för Volvo Personvagnar och bilindustrin i övrigt, se kapitel 4.1.10. Avsaknaden av särredovisning av denna affär innebär att den finansiella avbilden av bilindustrin inte är transparent. Därmed är den svår att följa för externa intressenter. Att inte kunna syna den verkliga affären kan leda till felaktiga resursallokeringar och ineffektivitet. I de flesta fall får man som extern betraktare av bilindustrin nöja sig med en totalsummering av verksamheten och antalet sålda fordon. Eventuellt särredovisas de kompletterande tjänsteprodukterna om de är av finansiell karaktär, då kan biltillverkarna nämligen tvingas göra så. (Finansiell verksamhet står ofta under tillsyn av en särskild myndighet).

En transparent bild innebär att de presenterade räkenskaperna ger betraktaren en möjlighet att följa verksamheten. Nuvarande redovisning kan därför inte anses tillräckligt tydlig för att belysa bolagets befintliga affärslogik. Verksamheten består de facto av tre affärsben, Automotive (biltillverkning, inklusive begagnathandel när tillverkaren har integrerat distributionsledet), Financial Services och Reservdelar (inklusive verkstadsarbete när tillverkaren har integrerat distributionsledet), men speglas i bästa fall som två, Automotive och Financial Services.

Jag har i studien konstaterat att Volvo och övriga bilfabrikanter gör avsevärda vinster på sin reservdelsaffär, se vidare kapitel 4.1.10. Blockundantagets upphörande i Europa kommer troligen att skaka om bilindustrins aktörer på sikt på grund av de nya spelreglerna på framförallt den s.k. "eftermarknaden". Det kommer att ske därför att ett antal nya aktörer – invadörer, Normann (1989) – torde identifiera reservdelars ekonomiska potential och organisera nya och många gånger billigare erbjudanden för bilkonsumenterna. De invadörer som redan nu, 2007, har dykt upp, har inte organiserat någon ny bilproduktion, men de har organiserat nya erbjudanden för bilinnehav. De fokuserar på den installerade basen som potential. Mekonomen och Biltema är exempel på detta.

Det är rimligt att tro att ett lägre pris för service och reparationer som en konsekvens av blockundantagets upphörande, kommer att leda till ett vinsttapp för biltillverkarna jämfört med situationen i dagens relativt väl skyddade marknad. Biltillverkningens, respektive reservdelarnas och de kompletterande tjänsteprodukternas relativa ekonomiska bidrag kommer då att tvingas fram i ljuset.

Ett industriföretag som transformerar delar av sin verksamhet till tjänsteproduktion måste också låta detta speglas i sin finansiella avbild, årsredovisningar och annan finansiell information. Bilbranschen är ett exempel på någon som syndar i detta avseende. Trots att Financial Services som företeelse står för upp till hälften av

bilföretagens vinster, se kapitel 4.1.10 domineras analyser av bilbranschen av försäljningssiffror för bilar. Detta gäller för såväl finansiella analytiker som bilanalytiker. Befintlig analys ger därför inte mot ovanstående bakgrund någon transparent bild av verksamheten. Fokus måste kompletteras med installerad bas.

Installerad bas är ett begrepp inom kompletterande tjänsteproduktion. Den installerade basen är målgruppen för bilfabrikanters, såväl som för mycket annan maskinindustri, servicemarknad (eftermarknad). Det är de som konsumerar reservdelar och service, och det är från reservdelar och service som en stor del av fabrikanternas vinster kommer. För att kunna bedöma fabrikanternas affär är därför en analys av denna information nödvändig.

## En avslutande reflektion

Vad som presenterats i denna avhandling är de slutsatser jag dragit. Studien har naturligtvis stött på en mängd intressanta frågor som den inte har kunnat utveckla men som jag ändå tyckt varit intressanta för forskningen att gå vidare med. Nästa kapitel "*Frågor för vidare forskning*", presenterar dem. Det har varit en lång resa till denna färdiga avhandling. Denna resa har självklart varit påfrestande men också mycket givande. Innan jag avslutar mina slutsatser vill jag dock skicka med läsaren en sista reflektion.

### *Volvo Trygghetsavtal-en "captured area"?*

Var Volvo Trygghetsavtal ett sista ryck från Volvo att försvara en s.k. "*captured area*", d.v.s. en marknad som man inte varit konkurrensutsatt på tidigare, den s.k. eftermarknaden? Ett försök från Volvo att skapa en relation till, ett vanebeteende från, kunderna så att inte konkurrerande alternativ blev synliga. Det skulle kunna ha varit ett strategiskt motiv för *Volvo Personbilar* för att utveckla ett abonnemangsavtal för bilunderhåll. Genom att få en inblick i kundernas konsumtionsmönster och Volvobilarnas reparations- och servicekostnader de facto, erhöll man strategisk information som man tidigare inte hade centralt på Volvo. Faktum var att återförsäljarna hade bättre information än vad Volvo centralt hade vad gällde de löpande kostnaderna för bilinnehav. Förmodligen hade de också bättre information kring kundernas beteende, och även om den inte alltid var lagrad systematiskt så fanns den sannolikt intuitivt lagrad.

Blockundantagets upphörande, som tidigare beskrivits, avsåg att öka konkurrensen och pressa priserna för konsumenterna. Genom att låta alla aktörer, auktoriserade som icke-auktorisera, få tillgång till samma information till samma kostnad skulle konkurrensen ske på samma villkor. Vad EU-kommissionen dock inte

uppmärksammade initialt var de möjligheter abonnemang och förlängda garantier innebar för tillverkarna att låsa in kunden i ett önskat beteende. Kring denna typ av arrangemang är det naturligtvis svårt att lagstifta. Kommissionen blev dock så småningom varse om vad som pågick och lät omvärlden veta att man var medveten om problematiken.

Är det då sannolikt att Volvo Personvagnar förde denna typ av resonemang? Ja, jag tror det. Denna ståndpunkt baserar jag på det faktum att man redan hade börjat tappa marknadsandelar och affärer till de icke-auktoriserade verkstäderna på den del av vagnparken som hade bytt ägare minst en gång. På kunder som köpt sin Volvo eller Renault som ny hade man vid denna tidpunkt i stort sett 100 % marknadsandel. Med tanke på de icke-auktoriserade verkstädernas framfart på de äldre beståndet i vagnparken, fanns all anledning att försvara nybilssegmentet.







## 9. Förslag till fortsatt forskning

Mina förslag till fortsatt forskning är:

### Efter Financialismen, Distributionism?

Detta steg innebär att nya aktörer tillkommer och befintliga aktörer byter roller, en företeelse som pågått under en längre tid i USA och som i samband med avreglering blivit aktuell även på den europeiska marknaden. Distributionismen har kronologiskt sin plats efter Financialismen, den företeelse som denna avhandling har behandlat. Larsson & Norén (1999) beskriver en liknande företagsekonomisk tankemodell de kallar för Förväntningsekonomi.

Distributionsproblematiken inom bilindustrin är sparsamt diskuterad i forskningen. Nordin (2005) behandlar dock frågan i sin studie av ett industriföretag med B t B<sup>88</sup>-relationer som utlokaliserade sina kompletterande tjänsteprodukter till externt ägda underleverantörer. Studien identifierade problem i denna relation, bl.a. problemet som uppstår när såväl underleverantören som kunden vill "äga" kundbasen.

*"The project had made its decision, based on the rigorous formal evaluation of several suppliers, but the managers of Sysco had gradually realised over the years that this specific supplier had become too strong."*

Nordin (2005) sid. 5

Nordin diskuterar i samband med detta problemet med att avhända sig interaktionen med sina kunder samt problemet med att säkerställa produktkvaliteten i leveransen. Nordin identifierar också de motsättningar som kan uppstå internt när relaterade affärer kontrakteras ut på underleverantörer.

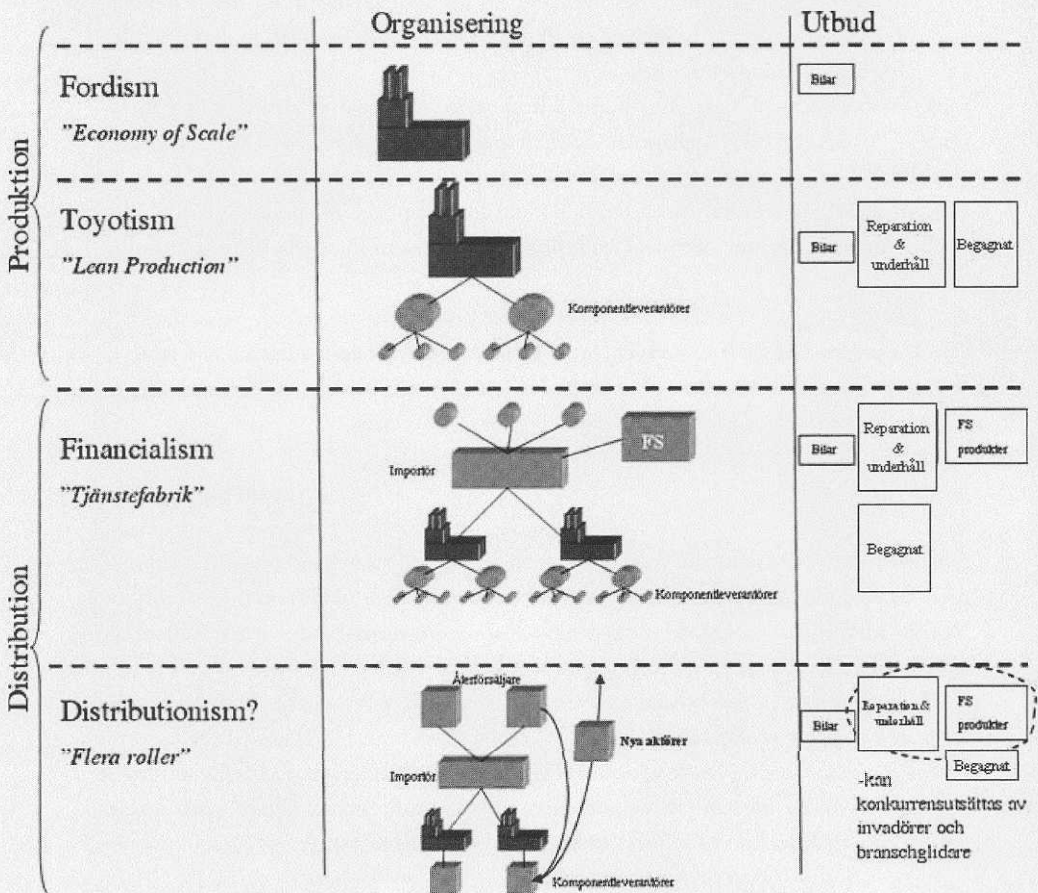
På den svenska personbilsmarknaden har det hänt relativt mycket under perioden efter den som jag studerat. Bl.a. har den största Volvoåterförsäljaren Bilia kommit på kollisionskurs med generalagenten Volvo Personbilar Sverige. Detta har föranlett Volvo Personbilar Sverige att öppna egenkontrollerade återförsäljare i Stockholm och Göteborg. Bilia kontrade med att köpa upp en av de största privatägda fristående

---

88 B t B = Business to Business = Producent till Producent-relation

Volvoåterförsäljarna, Hans Persson Bil i Västerås. Efter det köpet svarar Bilia för c:a 50 % av distributionen av Volvobilar på den svenska marknaden. Detta är en klar maktförskjutning och väcker naturligtvis frågan om behovet av ett mellanled som generalagenten Volvo Personbilar Sverige. Denna maktförskjutning bör rimligen också leda till att Volvos återförsäljare kommer att behandlas olika i framtiden vad gäller exempelvis inköpspriser av Volvoprodukter. Det är sannolikt att tro att Bilia som representerar halva den svenska personbilsmarknaden för Volvo kommer att köpa sina produkter från generalagenten till ett lägre pris än vad en återförsäljare med några få procents marknadsandel kommer att få göra.

Figur 36: Översikt över bilindustrins tidseror



Egen bild

Det vore i detta sammanhang också mycket intressant att följa upp om denna maktförskjutning som skett har lett till splittring och vittring av den speciella Volvoloyalitet som jag identifierat i denna studie. En lojalitet som var mycket speciell och enligt min mening bidragit starkt till att Volvohandeln i Sverige har kunnat agera som en enhet, trots skillnader i ägande. Möjligen har också Fords ägande påverkat denna speciella lojalitet.

Ur ett Financial Servicesperspektiv är det extra intressant att se om det svenska Volvosystemet, generalagent och återförsäljare som ett, håller ihop även under inledningen av 2000. Vissa moment såsom riskdelning och garantifonder för att täcka eventuella underskott i vissa tjänsteprodukter riskerar annars att relativt abrupt tvingas att antingen designas om, eller läggas ner.

Utän att fördjupa mig som i den första frågan vill jag adressera ytterligare en fråga för fortsatt forskning.

## Är Volvohandeln som fenomen ett uttryck för en särskild svensk modell?

I min studie har jag kunnat konstatera att det sätt varpå Volvo Personbilar Sverige AB och svensk Volvohandel arbetade tillsammans för att processa frågor var påfallande effektivt, men samtidigt annorlunda. Det tycktes bygga på något intuitivt samförstånd om vad som var bäst för bägge parter och över lång tid. Detta samförstånd var inte juridiskt konfirmerat genom ägande utan låg på ett annat plan. En samsyn om vad som var bäst för Volvo och Volvos kunder och därmed förmodligen också för Volvos återförsäljare.

Svensk Volvohandel består av många privatägda återförsäljare, många med en mycket stark ekonomi som genererats genom deras representation av Volvo. Långt mycket starkare än vad jag mött på andra marknader där Volvo förvisso har lägre markandsandel. De svenska handlarna hade vid den tidpunkt jag beskriver också ett starkt inflytande på den totala svenska verksamheten, inte bara den lokala marknadens. Större än vad jag upplevde att de andra nordiska ländernas återförsäljare hade.

Är detta något typiskt svenskt, det att handlare och distributörer i en symbios bygger en marknad? Är det en konsekvens av den svenska konsensusmodellen? Finns detta fenomen hos fler aktörer? Utän att besitta detaljkunskap om ICA-handeln tycker jag att man åtminstone på ytan kan ana likheter. Starka handlare i symbios med distributören. Förmögenhetsbildning i distributionsledet. Det finns alldeles säkert också skillnader. Dem överlåter jag dock till fortsatt forskning att identifiera och analysera.





## 10. English Summary

### *Background*

This dissertation is a corporate analysis and aims at analysing the business logic of the automotive industry with a special focus on Financial Services. Examples of Financial Services products are car financing and car insurance. My intentions have been to measure and understand Financial Service and how it affects the business logic of the automotive industry. I have therefore described and measured it from a macro perspective and analysed a particular product within the occurrence, *Volvo Trygghets-avtal*. The analyses have been conducted by: 1/contrasting the empiric that was captured in 1996 against existing and more recent scientific works, and 2/enlightening the empiric by the help of Allison & Zelikows (1999) so called “lenses”.

*”By integrating factors identified under each lens, explanations can be significantly strengthened”.*

Allison & Zelikow (1999) page 392

My interest in industry and in Gothenburg made the choice of the automotive industry and Volvo a natural one. The School of Economics in Gothenburg has made a series of efforts to describe and to understand the subject: Enquist & Javefors (1996), Larsson & Norén (1999), Bragd (2002) and Wickelgren (2005). Enquist & Javefors analyses the broken merge between Volvo and Renault and Larsson & Norén has looked deeper into the different eras of the Car Industry by focusing on the so called MIT-studies<sup>89</sup>. Wickelgren and Bragd have analysed and described the development and positioning of Volvo Cars.

### *The Occurrence*

This study wants to complement existing descriptions and analysis of Volvo Personvagnar and the automotive industry by analysing and describing the automotive industry’s complementing service products, in the business referred to as Financial

---

89 A research project conducted at Massachusetts Institute of Technology during the 1970s and -80s. Two reports that originated from the study was ”The machine that changed the world” (Womack m.fl.) 1990 and ”The future of the Automobile” (Altshuler m.fl.) 1984

Services products. Analysts of the automotive industry traditionally focus on the number of manufactured cars. Rarely is there a discussion regarding the importance of spare-parts, of distribution, or the importance of complementing service products. The reasons for this may, of course, be several. Perhaps the automotive industry for some reason does not want to communicate it. The results are, however, that stakeholders in the industry will not get a transparent picture of the industry. It also intrigued me that business this important seemed to occur by coincidence, even though it was in an industrial environment and had a thorough tradition of processes.

I took part in a series of development projects regarding service products within Volvo Personbilar Sverige AB during the years 1994-2001. None of them followed a process developed by Volvo and was for the main part dependent on individual initiative. Several of them failed and some were successful. Volvo Trygghetsavtal managed to become a success and got commercial acceptance. Trygghetsavtalet followed a different process than the others, possibly because of the internally assigned project manager who at the same time ran the project of developing and mapping what Volvo called "mjukvaror" and what this study calls complementing service products.

#### *The Corporation*

Volvo Personbilar Sverige AB, a subsidiary to Volvo Personvagnar AB, has as its assignment to market and serve the Swedish car market. Except for the label Volvo they also manage the Swedish distribution of Renault cars (until 2008). The presence of Renault may seem odd but can be explained by the plans to merge Volvo and Renault (Enquist & Javefors, 1996).

Volvo Personvagnar AB is by international standards a small to middle-sized manufacturer with its main office in Sweden. The corporation has 28.000 employees, most of them working in Sweden. Volvo Personvagnar AB is owned by Ford Motor Company and is a part of the so called "Premium Auto Group", PAG. PAG also includes labels as Jaguar, Aston Martin and Land Rover and constitutes the group of Labels at Ford that is destined for the customers interested in more exclusive cars.

In 2005, Volvo Personvagnar AB sold approximately 450.000 cars with a clear direction towards the premium segment. 450.000 cars stand for approximately 1 % of the global market. In most markets where they operate they constitute for 1-2 % market share, with the exception of Sweden where they have a 20% market share of new car sales and 25% of the installed base. This makes Volvo Personvagnar unique among manufacturers and forces them to keep a volume strategy on the home market and at the same time a niche strategy on most of the other markets. The same organization has to handle two very different strategies and mindsets at the same time. For more information on this logic see Larsson & Norén (1999 page

97). This complexity is very interesting in itself but will not be further discussed in this dissertation.

The US is the single largest export market and stands for 30% of the total sales.

Volvo is sold in 150 countries and has fully-owned sales organizations in 50 of these. The number of retailers is approximately 2.400 around the world.

Manufacturing is taking place in Sweden, Belgium and assembly is constituted in Malaysia, Thailand and South Africa.

Volvo's main competitors internationally are BMW, Lexus and Audi according to themselves. Nationally the image of competition is much wider and can be complemented by brands with the pretension of being family friendly.

The companies core values are *Safety*, *Quality* and *Environment*, where safety is the most pronounced. The following is taken from "VCC Company Philosophy" (2002):

- "Safety – we shall always be leading."
- "Quality – we shall be among the best."
- "Environmental care – we shall be among the best"

Source: Volvo Annual Reports, web pages as well as brochures

### *The Project*

The empiric originates from a business development project within Volvo Personbilar Sverige AB in 1996. Volvo Personbilar Sverige AB wanted to introduce a central European concept for car maintenance in a subscription form on the Swedish market. I participated in the project. It gave me high access to Volvo Personbilar Sverige AB. This work became the empirical platform for this dissertation. The project proved to include many dimensions of competence, not least knowledge of how to make a product out of a service, connected to a product. The product was called *Volvo Trygghetsavtal* and the project showed the difficulties that an industrial producer may have to face when organizing service products. A company where *ownership* rather than *use* is in focus, see Lovelock & Gummesson (2004) and Vargo Lusch (2004).

All the decisions from meetings (including reference group meetings) have been documented, as well as customer surveys. I have been present as a consultant at all meetings. The background for the project is described by Volvo's internal managers in the following way:

*"The enhanced quality of cars has decreased the need for maintenance. The market share for service and repairs of used Volvo and Renault cars is on a low level, but at the same time new threats arise. On the corporate market new competitors as LeasePlan and GE Capital, internationally based car leasing corporations, threat to become closer*



*to the customer and from the auto manufacturer's perspective become a middle hand. The threat on the private market consists of other national finance corporations, banks and insurance corporations, who in the long term may become a serious competitor for the service side of Volvo and its retailers. There is a great risk that Volvo becomes solely a supplier of cars."*

From project directives 1996

The economic consequence in a bad scenario for Volvo would have major effects for the company considering that spare parts are a great part of their profit. The consequences for retailers may be even worse since they risk losing their frequent and annually meeting points which build relationship. The development of complementing service products was therefore of great necessity for Volvo to maintain its relationship with its customers.

*The research question*

My research question is: *Have Financial Services affected Volvo Personbilar Sverige AB's business logic, and if so, how?*

*The purpose of the study*

The purpose of the study is, with Volvo Trygghetsavtal as an example, to illustrate and analyse Financial Services as an occurrence and the complementing service production, its processes and its conception of names more specifically in order to understand the business logic of the automotive industry in the period of the 1990's that I have studied.

*Results of the study*

The result of the study is that complementing service production was and is an important part of the logic of the automotive industry, also that Volvo Personvagnar AB, the manufacture company, the company that Bragd (2002), Wickelgren (2005) and Javefors & Enquist (1996) studied, had processes for complementing service production but they were not in use. Volvo Personbilar Sweden AB, the wholly-owned subsidiary to Volvo Personvagnar AB and the distribution company for the Swedish market, handled Volvo Trygghetsavtal successfully, much thanks to individual initiatives and effective organizing core structures, even though not the expected one.

The study concludes that the transition from pure industry ideology to also include the service ideology was a problem for Volvo Personbilar Sverige AB. The company was controlled and run by a industry ideology where the number of manu-

factured units was in focus and where the product value was to be built in the factories. With Larsson & Noréns (1999) terminology they were still in the scale economy, with a touch of combination economy. At the same time they acted in a reality that had more and more of a service substance and demanded an approach with “*value in use*” rather than *value in production*”, Lovelock & Gummesson (2004) and Vargo & Lusch (2004).

#### *The researcher*

My background is that of a consultant and a scientist. Between 1990-2003 I have, in parallel with my research study, run a consultant business within the automotive industry. My work has mostly been dominated by business development for the Swedish automotive manufacturers on a national as well as an international basis. My assignments have been aimed at commercial vehicles as well as cars. During the period 1993-2001 the assignments were concentrated on analysis, development and organisation of Volvo Personbilar Sweden AB's and Volvo Lastvagnar AB's service market and complementing service products. During the period 2001-2003 the assignments dealt with strategical decisions within SAAB Automobile AB. Both my academic and consultative work have given me the opportunity to closely study and follow the change that has occurred in the business.

#### *Access and distance*

One of the reasons why I chose Volvo Trygghetsavtal as an individual object of study, and as a typical service product within Financial Services, despite the fact that I have taken part in several other projects with a high level of access, is that I think it is of great advantage that ten years have passed since the project was finished. This gives the study distance and perspective that I find necessary for my own and the roles of others in the process. This can of course also be claimed as a weakness, that the data is ancient. Ancient data offers, on the other hand, a greater chance of openness. Another reason is that this project was developed within Volvo Personbilar Sverige AB, the industrial organisation on the Swedish market and not within AB Volvofinans, that was the norm, the financial organisation. My hypothesis is that they are run with different ideologies.

#### *How to read the study*

The dissertation starts with an introduction in *chapter 1*, a discussion of the research area in *chapter 2* and a wide description of the automotive industry's development in *chapter 3*. *Chapter 4* will show the reader the most common Financial Services products and the corresponding financial data. *Chapter 5* describes my choice of methodology and discusses the question of distance to my material. *Chapter 6* is the

empirical chapter with a description of the course of events. *Chapter 7* will test my conclusions and reasoning against various scientific works. By trying it against other studies conducted in a similar environment I want to strengthen my own empirical contact. I request the reader to look close in to chapter 6 and 7, the micro perspective, in order to better understand what a different occurrence Financial Services are in an industrial environment. Only then can the reader understand the amount of work required to secure the structure capital necessary for the production of Financial Services in the long term. I also believe that it will show the reader the differences in car sales during the different eras. *Chapter 8* contains my conclusions and *Chapter 9* shows topics of interest for future research and finally an English summary in *chapter 10*.

I have tried to minimize the main report as much as possible because of the massive empirical material. This has been possible because of a separate document collection with minutes and notes. These are available for any one interested, Holmén (2007).







## 11. Litteraturförteckning

Asplund, J (1991): *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*, Korpen, Göteborg

Allison, G & Zelikow, P (1999): *Essence of Decision*, Longman, NewYork

Alvesson, M (1991): *Kommunikation, makt och organisation*, Norstedts, Stockholm

Alvesson, M (1992): *Ledning av kunskapsföretag*, Norstedts, Stockholm

Alvesson, M & Berg, P-O (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin

Alvesson, M & Köping, A-S (1993): *Med känslan som ledstjärna*, Studentlitteratur, Lund

Alvesson, M & Sköldberg, K (1994): *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och Kvantitativ Metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersson, B (1993): *Tid som konkurrensmedel*, Eget förlag, Göteborg

Andersson, B (1994): *Positionering: Konsten att vara först*, Eget förlag, Göteborg

Arbner, I. & Bjerke, B: (1977): *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur, Lund

Ballantyne, D (1995): *Relationship Marketing Management: The internal and external market dimensions in marketing planning*, Proceedings, IMP 11th International Conference, (eds.) P. Turnbull, D. Yorke & P. Naude, Manchester, September 7th-9th, 1995, p. 95-

**Berry, L** (1995): *Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 23, No. 4, pp. 236-245.

**Bra Böckers Lexikon** (1982), Bra Böckers Förlag AB, Höganäs

**Bragd, A** (2002): *Knowing management*, BAS, Göteborg

**de Burca, S** (1995): *Service Management in the Business-to-Business Sector: From Networks to Relationship Marketing*, in William J. Glynn & James G. Barnes (eds.), *Understanding Service Management - Intergrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 393-419.

**Burrell, G & Morgan, G** (1979): *Sociological Paradigms and organisational analysis*, Gower, Aldershot

**Bärmark, J** (1984): *Forskning om forskning*, Natur & Kultur, Stockholm

**Czarniawska-Joerges, B** (1988): *Att handla med ord*, Carlssons, Stockholm

**Dannenbergh, J & Kleinhans, C** (2002): *"Future Automotive Study Industry Structure FAST 2015" Fraunhofer Institute for production technology*, Mercer, Munchen

**Deutschmann, C** (1987): *Das Japanische 'Arbeits-bienen' syndrom*, Prokla Media, Ottestad

**Donahue, J**, (1992): *Den svåra konsten att privatisera*, SNS Förlag, Stockholm

**Easton, G** (1992): *Industrial Networks: A Review*, chapter 1 in *Industrial Networks - A New View on Reality*, Axelsson, B. & G. Easton (eds.), Routledge, London.

**Easton, G** (1995): *Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realist Apologia*, Proceedings, IMP 11th International Conference, (eds.) P. Turnbull, D. Yorke & P. Naude, Manchester, September 7th-9th, 1995, pp. 368-390.

**Echeverri, P** (1999): *Tjänstemötets kommunikation*, CTF, Karlstad

Edvardsson, B och Wilhelmsson, M (1994): *Utveckling av nya tjänster - Referensram och fallstudier*, CTF, Karlstad

Edvardsson, B och Echeverri, P (2002): *Marknadsföring i tjänsteekonomin* Studentlitteratur, Lund

Edvardsson, B & Modell, S (1996): *Service Management, Interdisciplinary Perspectives*, Nerenius & Santérus, Stockholm

Edvardsson, B (1996): *Tjänsteutveckling med inbyggd kvalitet*, CTF, Karlstad

Edvardsson, B; Brown, S m.fl (2000): *QUIS 7, Service Quality in the new economy*, Print Services, Karlstad

Edvardsson, B; Brown, S; Gustafsson, A, Johnston, R m.fl (2004): *QUIS 9, Service Excellence in Management: Interdisciplinary Contributions*, Karlstad University Press, Karlstad

Edvardsson, B; Gustafsson, A; Johnson, M, Sandén, B (2000): *New Service Development and Innovation in the New Economy* Studentlitteratur, Lund

Ehn & Löfgren (1982): *Kulturanalys*, Gleerups, Malmö

Ehnmark, A (1986): *Maktens hemligheter - en essä om Machiavelli*, Norstedts, Stockholm

Enquist, B & Javefors, H (1996): *Huvudmannaskapets dialektik*. BAS, Göteborg

Enquist, B, (1999): *Från produktionsparadigm till tjänsterparadigm*, Karlstad University Studies, Karlstad

Elsässer, B (1995): *Svensk Bilindustri*, SNS Förlag, Stockholm

Fabó, J; Thoresson, D, (2004): *Meeting the Servification Challenge*, Chalmers förlag, Göteborg

Flyvbjerg, B (1991): *Rationalitet og magt*, Akademisk Forlag, Köpenhamn



- Ford, H.** (1991): *Ford on Management: harnessing the american spirit*. Basil Blackwell, Oxford/UK
- Gandemo, B** (1995): Föreläsning Handelshögskolan i Göteborg, ht 1995.
- Ganesan, S** (1994): *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 58 (Juli 1994), pp. 1-19.
- Geertz, C** (1973): *Thick description: toward an interpretative theory of culture*, in "The interpretation of cultures (ch 1), Basic Books, New York
- Glete, J** (1987): *Ägande och industriell omvandling*, SNS Förlag, Stockholm
- Grant, A & Schlesinger, L** (1995): *Realize Your Customers' Full Profit Potential*, Harvard Business Review, Sept. - Oct. 1995, pp. 59-72.
- Gremler, D & Bitter, M.** (1994): *The Internal Service Encounter*, International Journal of Services Industry Management, Vol. 5 No. 2, 1994, pp. 34-56.
- Grönroos, C.** (1990): *Service Management*, Liber, Stockholm
- Grönroos, C.** (1994): *From Marketing Mix to Relationship Marketing*. Toward a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20, *Asia/Australia Journal of Marketing*.
- Grönroos, C.** (1996): *Marknadsföring i tjänsteföretag* Liber Hermods, Stockholm
- Gummesson, E** (1991): *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, New York
- Gummesson, E** (1985): *Forskare och konsult: om aktionsforskning och fallstudier i företagsekonomi*, Studentlitteratur, Lund
- Gummesson, E** (1995): *Från 4P till 30R*, Liber Hermods, Stockholm
- Gustavsson, E** (2000): *Organisering av tjänster*, BAS, Göteborg
- Halinen, A** (1995): *Development of buyer-seller relationships: suggestions for*

*future research*, Proceedings, IMP 11th International Conference, (eds.) P. Turnbull, D. Yorke & P. Naude, Manchester, September 7th-9th, 1995, pp. 537-563.

**Halinen, A** (1996): *Service Quality in Professional Business Services: A Relationship Approach*, forthcoming in *Advances in Service Marketing and Management: Research and Practice*, Teresa A. Swartz, David E. Bowen & Stephen W. Brown (eds.), JAI Press, London Vol. 5.

**Hamel, G & Prahalad, C K**: (1994) *Att konkurrera för framtiden*, ISL förlag, Göteborg

**Heskett, J** (1995): *Strategic Service Management - Examining and Understanding It*, in William J. Glynn & James G. Barnes (eds.), *Understanding Service Management - Integrating Marketing, Organisational Behaviour, Operations and Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Chistester, pp. 449-473.

**Heskett, J, Jones, T, Loveman, G, Sasser Jr, E & Schlesinger, L** (1994): *Putting the Service-Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, March-April 1994, pp. 164-174.

**Holmén, C** (1995): *Lean Marketing*, Paper, Handelshögskolan Göteborg.

**Holmén, C** (1992): *Epistème, Techne, Fronesis*, Paper, Handelshögskolan Göteborg

**Holmén, C** (2007): *Appendix till: Financial Services-en verksamhet som förändrar bilindustrins affärslogik.*, Handelshögskolan Göteborg, Göteborg

**Håkansson, H & Johanson, J** (1992): *A Model of Industrial Networks*, chapter 2 in *Industrial Networks - A New View on Reality*, Axelsson, B. & G. Easton (eds.), Routledge, London.

**Håkansson, H & Shehota, I** (1995): *The Burden of Relationships or Who's next?*, paper presented at the 11th IMP Conference, Manchester, September 7-9, 1995, pp. 522-536.

**Håkansson, H & Shehota, I** (1995): *Relationships in Business*, chapter 1 in *Developing Relationships in Business Networks*, Håkansson, H. & I. Shehota (eds.), Routledge, London.

**Håkansson, H & Shehota, I** (1995): *Analysing business relationships*, chapter 2 in *Developing Relationships in Business Networks*, Håkansson, H. & I. Shehota (eds.), Routledge, London.

**Hökerberg, J.** (2000): *Spelet om Volvo*, Ekerlid Förlag, Stockholm

*Bilen och bilindustrin i svenskt perspektiv: en sammanfattning av svenska forskares bidrag till "The Future of the Automobile"*(1985), Institute for Management of Innovation and Technology

*International Journal of Services*, Ind. Manag. vol 14 no2 2003

**Javefors, H** (1997): *Transaktionskostnader*, Paper., Handelshögskolan Göteborg

**Johansson, I-L.** (1989): *Människor och ekonomi*, BAS, Göteborg

**Jönsson, S** (2004): *Product Development - Work for Premium Values* Liber och Copenhagen Business School Press, Stockholm resp. Fredriksberg

**Kamath, R & Liker, J** (1994): *A Second Look at Japanese Product Development*, Harvard Business Review, Nov-Dec. 1994, pp. 154-170.

**Keaveney, Susan M.** (1995): *Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study*, Journal of Marketing, Vol. 59, April, pp. 71-82.

**Kelly, K** (1999): *Den nya ekonomin*, Timbro förlag, Stockholm

**Kokk, G** (2006): *Managing in Aerospace: Inquiries into Executive Work Practice*, Manus, Handelshögskolan Göteborg

**Kotler, P**(1980): *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey

**Kuhn, T** (1962): *De vetenskapliga revolutionernas struktur*, Thales förlag, Stockholm

**Kylebäck, Hugo** (2004): *Varuhandeln i Sverige under 1900-talet*, BAS, Göteborg

**Larsson, S & Norén, L** (1999): *Fordism, Toyodism och därefter?* BAS förlag, Göteborg

**Liljander, V & Strandvik, T** (1995): *The Nature of Customer Relationships in Services*, Advances in Tjänsters Marketing and Management, Vol. 4, pp. 141-167.

**Linstead & Grafton-Small** (1992): *On Reading Organizational Culture*, Organization Studies 13/3, pp. 331-356.

**Lovelock, C & Gummesson, E** (2004): *Whither Service Marketing*, Journal of Service Research, volume 7, No.1, August 2004 20-41

**Machiavelli, N**, (1958): *Fursten*, Natur & Kultur, Stockholm

**Martin & Meyerson** (1987): *Cultural change: an integration of three different views*, Journal of Management Studies 18, pp. 1-26.

**Martin & Horne**, (1993): *Services Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms*, International Journal of Service Industry Management

**Mac Millan, I & Mc Grath, R** (1997): *Discovering New Points of Differentiation*, Harvard Business Review

**McKinsey (The ) Quarterly** (2000): *The Automotive Industry: A 30.000-mile check*

**McLoughlin, D & De Burca, S** (1995): *Grounded Theory as a Methodology in Industrial Network Research*, Proceedings, IMP 11th International Conference, (eds.) P. Turnbull, D. Yorke & P. Naude, Manchester, September 7th-9th, 1995, pp. 821-841.

**Merriam, S** (1994): *Fallstudier som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

**Molander, B** (1983): *Vetenskapsfilosofi*, Thales förlag, Stockholm

**Montaigne, M** (1986): *Montaigne Essayer I översättning av Jan Stolpe*, Atlantis förlag, Stockholm

**Morgan, R & Hunt, S** (1994): *The Commitment-Trust Theory of Relationship*



*Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58 (Juli 1994), pp. 20-38.

**Månsson, P** (1991): *Moderna samhällsteorier*, Prisma förlag, Stockholm

**Nyberg, K** (1997): *Interaktion I dyader*, Högsolan i Karlstad, Karlstad

**Nordin, F** (2005): *Externalising Services*, EFI, Stockholm

**Norling, P** (1993): *Tjänstekonstruktion*, Högsolan i Karlstad, Karlstad

**Normann, R** (1975): *Skapande Företagsledning*, Albert Bonniers förlag Stockholm,

**Normann, R** (1983): *Service Management*, Liber, Stockholm

**Normann, R** (1989): *Invadörernas dans – eller den oväntade konkurrensen*, Liber, Stockholm

**Normann, R & Ramirez, R** (1994): *Den nya Affärslogiken*, Liber Hermods, Stockholm

**Normann, R** (2001): *När kartan förändrar affärslandskapet*, Liber Ekonomi, Stockholm

**Oliva, Kallenberg** (2003): *Managing the transition from products to services*, International Journal of Services, vol. 14, no.2, 2003

**Olsen, M:** (1992): *Kvalitet I banktjänster*, CTF, Karlstad

**Paulsson-Frenckner** (1986): *Motiverat vägval vid avhandlingar i företags-ekonomi*, Stockholms universitet, Företagsekonomiska institutionen, Working Paper

**Pettersson, K-H,** (1993): *Bankkrisen inifrån*, SNS Förlag, Stockholm

**Pettersson, K-H,** (2004): *Det exploderande storföretaget*, SNS Förlag Stockholm,

**Pine II, B. J, Peppers, D & Rogers, M (1995):** *Do You Want to Keep Your Customers Forever*, Harvard Business Review, March-April 1995, pp. 103-114.

**Polesie, T (1976):** *Ändamålsbudgetering*, Studentlitteratur, Lund

**Polesie, T m.fl (1995):** *Stadshypotek I Göteborg och Bohus län 1983-1992*, BAS, Göteborg

**Polesie, T (1991):** *Continuity and Change*, BAS, Göteborg

**Polesie, T (2003):** *Verklighet och överklighet*, BAS, Göteborg

**Polesie, T (1995):** *Drift & Finans*, Liber-Hermods, Stockholm

**Polesie, T; Friberg P (1992):** *Att handla på nya villkor*, BAS, Göteborg

**Polesie, T; Johansson I-L, (1992):** *Responsibility & Accounting* Studentlitteratur, Lund

**Polesie, T (1990):** *Företag I förändring*, BAS, Göteborg

**Polesie, T; Bengtsson, N (1998):** *Från fastighetskris till Castellum*, SNS förlag, Stockholm

**Pruth, M (2002):** *Kontrakt som styrmedel i TPL-samarbeten*, Intellecta Docu-sys, Västra Frölunda

**Rosen, M (1995):** *Breakfast at Spiro´s: Dramaturgy and Dominance*, Journal of Management, Vol 11, No 2, pp. 31-48.

**de Roover, R (1999):** *The rise and the fall of the Medici bank*, Beard Books, NewYork

**Rust, R., Zahorik, A & Keinigham, T (1995):** *Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable*, Journal of Marketing, Vol. 59 (April 1995), pp. 58-70.

**Scruton, R. (1996):** *An intelligent person's guide to philosophy*. London: Duckworth

**Shostack, L**(1977): *Breaking Free from Product Marketing*, Journal of Marketing, April 1977, pp. 73-80.

*SIFO Konsumentmonitor*, 1995, Stockholm

**Smirich, L** (1983): *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly.

**Storbacka, K, Strandvik, T & Grönroos, C** (1994): *Managing Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management. Vol. 5, No. 5, 1994, pp. 21-38.

**Sveiby, K-E; Risling, A** (1988): *Kunskapsföretaget*, Svenska Dagbladets förlag, Stockholm

**Sveiby, K-E**, (1995): *Kunskapsflödet*, Svenska Dagbladets förlag, Stockholm

**Toffler, A**, (2006): *Europa bewegt sich sehr langsam*, Die Welt.de

**Van Maanen, J** (1988): *Tales of the field, on writing Ethnography* The university of Chicago Press, Chicago

**Vargo, S & Lusch, R** (2004): *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, Journal of Marketing

**Wickelgren, M** (2005): *Engineering Emotion*, BAS, Göteborg

**Wilkinson, I & Young, L** (1994): *Business Dancing - The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy*, Asia-Australia Marketing Journal, Vol.2, No. 1, pp. 67-79.

**Volvo Car Corporation** (1995): *Communicating Volvo Cars*, Gorm Larsen & Partners AS, Köpenhamn

**Womack, J; Jones, D; Roos, D** (1990): *The Machine that changed the world*, Rawson associates, NewYork

**Womack, J; Jones, D;** (2005): *Lean Consumption*, Harvard Business Review

Von Wright, G (1986): *Vetenskapen och förnuftet*, Månocket Stockholm,

Von Wright, G (1978): *Humanismen som livshållning*, Månocket, Stockholm

Von Wright, G (1993): *Myten om framsteget*, Albert Bonnier Förlag, Stockholm

### Årsredovisningar:

2005 års årsredovisningar för följande bolag: GM, Toyota Motor Company, Ford Motor Company, Volkswagen AG, Daimler Chrysler AG, PSA/Peugeot-Citroen, Hyundai Automotive Group, Nissan Motor Company, Honda Motor Company och Renault SA, AB Volvofinans, Svenska Volkswagen AB Finans

### Internet

- GM, Toyota Motor Company, Ford Motor Company, Volkswagen AG, DaimlerChrysler AG, PSA/Peugeot-Citroen, Hyundai Automotive Group, Nissan Motor Company, Honda Motor Company och Renault SA, Volvofinans AB, Svenska Volkswagen Finans AB
- Die Welt.de
- <http://www.autonews.com/images/dataCenter/2198.pdf> (05-03-30)
- ACEA (European Automobile Manufacturers Association) Statistics & Economics





## 12. Figurförteckning

|   | Sida |
|---|------|
| 1. Artikel DI Toyota AYGO   | 31   |
| 2. Översiktsbild bilindustrins tidseror                                     | 33   |
| 3. Intjäningskällor för bilindustrin i Europa                               | 39   |
| 4. Personbilar per 1000 invånare i Europa 1950-1990                         | 46   |
| 5. Världsproduktion personbilar per tillverkare                             | 47   |
| 6. Några biltillverkares börsvärden – en jämförelse                         | 49   |
| 7. Åtaganden sjukvårdskostnader biltillverkare                              | 50   |
| 8. Komponentleverantörers affärslogik förr och nu                           | 54   |
| 9. OEM:s andel av värdeskapande i biltillverkningen                         | 55   |
| 10. Bilen som identitetsskapare – symbol                                    | 57   |
| 11. Fords kompletterande affärer  | 63   |
| 12. Artikel DI – AB Volvo värt mer än General Motors                        | 64   |
| 13. Artikel DI – traditionella nyckeltal                                    | 65   |
| 14. Financial Services-produkter på den svenska<br>personbilsmarknaden 2004 | 69   |
| 15. Ägarstruktur AB Volvofinans   | 71   |
| 16. Nyckeltal AB Volvofinans 2001-2005                                      | 72   |
| 17. Ägarstruktur Svenska Volkswagen Finans AB                               | 72   |
| 18. Nyckeltal Svenska Volkswagen Finans AB                                  | 73   |
| 19. Ägarstruktur SAAB Finans Sverige  | 75   |
| 20. Jämförelse fyra biltillverkares Financial Servicesverksamheter          | 77   |
| 21. De tio mest sålda bilarna i Sverige 2005                                | 80   |
| 22. Marknadsandelar personbilar i Sverige 1939-1990                         | 81   |
| 23. Räntans påverkan på bilens ekonomiska kalkyl                            | 82   |
| 24. STIBOR:s utveckling 1995-2005   | 83   |
| 25. Korrigerat resultat av biltillverkarnas reservdelsaffär                 | 85   |
| 26. Servicemarknadsaffärens fördelning per affärsområde – Världen           | 87   |
| 27. Fords kompletterande affärer  | 89   |
| 28. Ett erbjudandes tre dimensioner   | 116  |
| 29. Översikt möten projekt Trygghetsavtalet                                 | 119  |

|  | Sida |
|--|------|
| 30. Harmoni mellan produkt och varumärke                         | 147  |
| 31. Grundprincip organisering tjänster – strukturer              | 150  |
| 32. Översikt möten projekt Trygghetsavtalet                      | 156  |
| 33. Översikt projektstruktur Volvo XC 90:s utveckling            | 157  |
| 34. Volvo Car Corporations produktutvecklingsstrategi över tiden | 160  |
| 35. Volvo Personbilars konkurrenter på skilda affärsområden      | 183  |
| 36. Översikt över bilindustrins tidseror                         | 192  |







## 13. Appendix

Protokoll Styrgruppsmöte

### Mötesprotokoll projekt Service & Reparationsavtal Styrgruppsmöte 1

#### **Tid och plats**

Den 5 maj 1995, kl 13.00 - 16.00.

Volvo Personvagnar Sverige, Angered.

## Närvarande

Intern projektledare Lindholm, Volvo Personvagnar Sverige AB

TB, Volvo Personvagnar Sverige AB

K B, Volvo Personvagnar Sverige AB,

*tekniskt ansvarig*

S H, AB Volvofinans,

*affärsutveckling*

RN, VCAS

*projektansvarig Volvo Europe*

S B, Auto Consulting Center

*semi-intern teknisk utbildningskonsult*

*Undertecknad*

C G, Affärsutvecklingsgruppen (*sedesmera C&C Consulting*)

## Inledning

Inleddes med att presentera målen med mötet och agendan. Hotbilden nämndes med bl a Picko Trobergs nyöppnade serviceanläggningar. KB menade dock att Picko's priser är högre än Bil & Trucks. Frågan är dock om Bil & Truck är lika bra på att förmedla sitt budskap som Picko's?

## Hypotes om Service & Reparationsavtal(S & R)

Diskuterades generella synpunkter på ett eventuellt Service & Reparationsavtal. Inriktningen bör huvudsakligen vara Volvos 800- och 900-serier. Dels är dessa bilmodeller "volymbilarna", dels är övriga bilar dyrare att serva. SB påpekade att Renaults service är mer omfattande samt genomförs oftare, vilket är en av orsakerna till olikheterna i prissättningen.

En diskussion uppstod om den initiala inriktningen på S & R. Beslutades att S & R inledningsvis bör omfatta företagskunder, nya bilar ur 800- och 900-serien, däck exkluderas.

Diskuterades huruvida avtalet skall löpa på tre år, vanligt för företagskunder men för privatkunder är normal bytesålder fyra år. Milgränsen för avtalet diskuterades också, enligt Intern projektledare rullar en tjänstebil ur 800-serien x.722 mil/år. Det behövs ett större beslutsunderlag för att fatta dessa beslut, avvakta nästa möte. Aff.utv. analyserar siffrorna.

## Hur utforma S & R?

Prisnivån på S & R föreslås ligga mellan marknadspriset och garantipriset. Enligt TB tar VCAS en del av risken, vilket innebär att återförsäljare bör nöja sig med en något

lägre taxa, ”det bör vara ett givande och tagande”.

Nämndes möjligheten för återförsäljare att lämna S & R som rabatt till kunden, vilket borde ge stora möjligheter för säljaren, ”om du köper bilen av mig får du dessutom fri service och reparationer under tre år, ett erbjudande som du normalt får betala för men som jag skickar med gratis speciellt för dig”(Intern projektledare).

Flödesbilderna i presentationen korrigerades. Enligt RN är VCAS aldrig ”front” mot återförsäljare. Betalningsflödet går alltid genom Volvo Personbilar Sverige AB.

## Konkurrentanalys

Redogjordes för de konkurrenter som besökts och analyserats. Frågan uppstod om konkurrenternas priser ändras i olika milintervall. Beslutades att fortsätta med analysen på de tre mest intressanta alternativen; Saab, Ford och Toyota.

## Kostnadsberäkningar

De beräkningar som hittills gjorts presenterades, samt de återförsäljare som har besökts. Beslutades att gå vidare med kostnadsberäkningsfasen, viktigt för återförsäljare -förankringen. Mellansvensk återförsäljare och storstads- återförsäljare skall besökas för att kartlägga deras system för S & R. Autorutin skall kontaktas för att få fram relevanta kostnadssiffror för Volvobilar. Statistik för körda mil erhålls från Intern projektledare.

## Kundundersökning

Ett förslag till kundundersökning lades fram. Undersökningen bör vara av kvalitativ karaktär för att kunna fånga de för projektets framgång så viktiga ”order winning factors”. Projektförslag lämnas av Aff.utv. på onsdag 10 maj. Skall innehålla tillvägagångssätt, intervjuorter och pris.

## Hur gå vidare?

### Namn

Diskuterades vad S & R framledes bör kallas. Kom överens om att S & R åtminstone ej bör kommuniceras som garanti, ”behövs inte för Volvobilar”.



Nyckelord i sammanhanget: Bekvämt, tryggt och enkelt!

SH nämnde möjligheterna med CAP som nyligen införts på Volvo Lastbilslån, där man tecknar ett tak mot ovälkomna räntehöjningar. ”CAP på serviceavtal”?

Namnfrågan får vila tills vidare...

### Referensgrupp

En referensgrupp skall engageras för möte någon gång i augusti. *Några medlemmar är redan kontaktade*

Intern projektledare lämnade förslag till mer medlemmar i referensgruppen, vilka Aff.utv. skall kontakta och tillfråga ytterligare. *Profilen skall vara ansvarig eftermarknad.*

### Administrativa system

Ledtid EMA, boka plats i kön? - Ja, TB ordnar det.

SH och TB ordnar ett internt möte med syfte att presentera konceptet samt att ”få med folk”. Relevanta administrativa system är EMA, NEVADA och FORMA.

### **Nästa möte för styrgruppen**

Beslutades (i efterhand) hållas den 21 juni kl 10.00 hos Volvo Personvagnar Sverige, Angered. Intern projektledare bokar lokal. Aff.utv. skriver kallelse. Styrgruppen skall kompletteras med Utvecklingsansvarig Volvo Personbilar Sverige AB BF, KB och AS.

Göteborg 1995-05-12

Vid protokollet

CG

Justerat

Intern projektledare

## Mötesprotokoll

projekt Trygghetspaket Bilunderhåll PV

### Referensgruppsmöte II

#### **Tid och plats**

Den 27 november 1995, kl 10.00 - 17.30.

Hotell Winn, Huskvarna.

## Närvarande

BB, Storstads återförsäljare, VD

RK, Mellansvensk återförsäljare, Ägare

GM, Liten återförsäljare, Ägare

BB, Volvohandlareföreningen

Utvecklingsansvarig Volvo Personbilar Sverige AB

Intern projektledare, Volvo Personbilar Sverige AB

TB, Volvo Personbilar Sverige AB

RN, VCAS

AS, Volvo Personbilar Sverige AB

MJ, Marknadsutveckling Renault (Volvo Personbilar Sverige AB)

Undertecknad, C & C Consulting

AFFÄRSUTVECKLINGSGRUPPEN

CG, C & C Consulting

AFFÄRSUTVECKLINGSGRUPPEN

## Inledning

- Intern projektledare inledde med att presentera agendan och målen med mötet. Förra mötets protokoll gicks igenom samt justerades vid punkt 2 på sidan 3 enligt RKs påpekande: Att privatkunden skulle reparera mer än företagskunden är inget vi har belägg för. Vi stryker således den sista lydelsen i stycket; ”privatkunden reparerar mer än företagskunden”.

- RK påpekade åter att kostnadssiffrorna är för företagskunder, vilket kan medföra att de är i lägsta laget. Vi vet att vi inte kan fånga upp alla kostnader, företagskunder reparerar i regel någon gång ”på macken”. BB instämde och menade att förarna ibland undanlåter att göra service. TB menade att siffrorna får anpassas vad avser servicedelen, reparationsdelen torde vara fix.

## Allmän diskussion

- Ett förslag till lansering lades fram:

Steg I: jan/feb 1996

*Nya bilar, exempelvis Volvo S4 och Renault Mégane.*

Steg II: hösten 1996, vid ÄT

*Samtliga nya modeller samt 3-6-årsbilar.*

Steg III: ?

*+6 års bilar, synkronisera med projekt ”Billiga delar”.*

- Diskuterades huruvida de tre stegen skall lanseras vid olika tillfällen eller ej. RK menade att steg II och III måste komma så snart som möjligt. Det var dock mötets mening att steg III bör synkroniseras med projekt "Billiga delar". Enligt AS skall projekt "Billiga delar" vara klart för lansering under april månad 1996. Enades om lansering för steg II och III under hösten 1996 i samband med ÄT. Utvecklingsansvarig Volvo Personbilar Sverige AB påpekade att ambitionen måste vara att alla tre steg bör omfattas av ett erbjudande, dock blir risken lägre om vi börjar med ett eller två steg.

- RK lade fram ett förslag till erbjudande fördelat på olika kundgrupper:

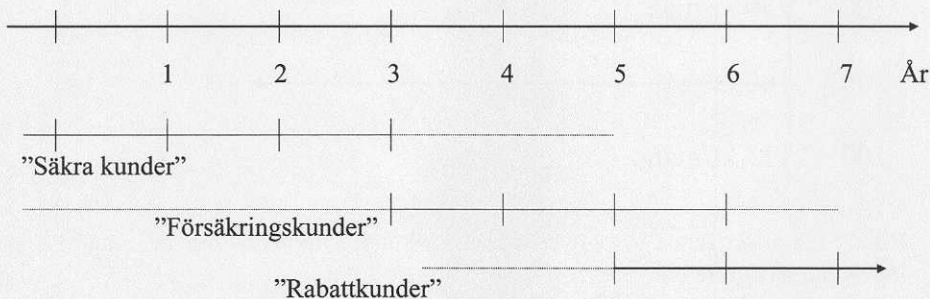


Bild 1: Beroende på bilens ålder och därmed kundens preferenser erbjuds kunden olika produktpaket.

- BB påpekade att ledordet för +6-årsbilar bör vara "billigt".
- MJ poängterade att +6-årsbilar är av stor vikt då det rullar ett stort antal 88:or i landet. Genomför vi inte ett intressant erbjudande riskerar vi att förlora dessa bilar från våra verkstäder.
- Diskuterades körsträcka/antal mil. BB menade att 10 år/15.000 mil borde vara en lämplig omfattning av S & R-erbjudandet.
- VCAS och TSAs riskdelningssystem presenterades. BB påpekade att den största skillnaden är att Volvo Personbilar Sverige AB står för huvuddelen av risken i TSA-erbjudandet medan Volvo Personbilar Sverige AB inte står för någon risk i VCAS erbjudande. Anledningen därtill är att VCAS tar likviden i framkant.
- Diskuterades huruvida bilrabatten skulle kunna finansiera ett S & R-erbjudande. RK påpekade att rabatten är väl inarbetad och därmed svår att reducera. BB menade att det i så fall vore bättre att stryka Volvo Personbilar Sverige AB bonus, och i stället låta bonusen finansiera ett S & R-erbjudande.



- BB påpekade att avgiften i erbjudandet bör indexregleras.
- Diskuterades lagstiftningens inverkan på ett Service & Reparationsavtal. Intern projektledare har kontrollerat frågan med en jurist och konstaterade att det är helt klart att Volvo kan "tvinga" kunden att reparera hos Volvoauktoriserade verkstäder i ett frivilligt Service & Reparationsavtal.
- Utvecklingsansvarig Volvo Personbilar Sverige AB påpekade att det borde vara logiskt att ta betalt proportionellt efter bilkostnad:

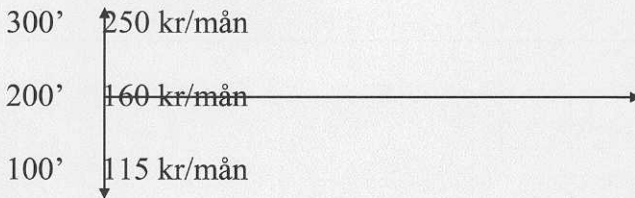


Bild 2: Låt priset vara  $x$  % av nybilspriset. Ur kunds synvinkel torde det vara logiskt att en dyrare bil också är dyrare att serva och reparera.

## Beslut

- Resultaten presenterades gruppvis med frågeställningarna i arbetsdokumentationen som underlag. Efter att ha gått igenom alla gruppers förslag enades mötet om följande:
  - Ett erbjudande arbetas fram för Volvo S4 och Renault Mégane, klart för lansering vecka 10-12 1996.
  - Ett erbjudande för övriga nya bilar och 3-6-årsbilar klart för lansering vid ÄT hösten 1996. Om möjligt bör även ett erbjudande för +6-årsbilar vara klart för lansering vid ÄT hösten 1996.
  - Erbjudandet skall vara frivilligt, d v s kunden måste teckna sig för ett avtal.
  - Erbjudandet skall från Volvos sida omfatta maximalt 15.000 mil och/eller 10 år. Kunden tecknar sig för ett år i taget, eventuellt tre år från början projektledare.
  - Debitering månadsvis via Volvokortet.
  - Vi reglerar initialt exakt vad som omfattas av avtalet, exempelvis hur många byte

av torkargummin som ingår. Produktinnehållet i övrigt bör vara detsamma som VCAS.

- Avtalets prissättning skall följa bilmodell och planerad körsträcka.
- Kund, som kör mer mil än avtalad körsträcka, skall vid en årlig avstämning flyttas upp eller ner till rätt körsträckekeklass. (Jämför med elräknings-förfarandet).
- Debitering skall ske enligt kalkylprissättning i normalfallet. Vid service och reparationer hos annan återförsäljare gäller marknadsprissättning (lokal debiteringsnivå) hos den som utför.
- Prissättningen mot kund fastslås en gång per år i ett återförsäljare-gemensamt forum, föreslogs styrelsen i Volvo-handlareföreningen. Som "naket" erbjudande kostar det lika mycket över hela landet (kalkylmässig prisnivå). I paketerat utförande kan återförsäljare justera priset.
- Riskdelning bör vara enligt TSA-modellen, där återförsäljare står för xx % av risken och Volvo Personbilar Sverige AB garanterar riskfonden. Avsättning till riskfonden skall göras med x %. Avräkning bör ske 1 gång/år på avtal som löpt ut under året och skall alltid göras mot kalkylmässig prisnivå.

*Exempel på årliga avräkningar:*

XX  
(Bedöms som affärskritiskt)

- Överens om att hitta ett belöningssystem för säljarna.
- S & R-erbjudandet skall inkluderas i säljstöd.

## Inför nästa möten

- Ett utökat kostnadsunderlag arbetas fram. Affärsutvecklingsgruppen tar fram Renaultstatistik tillsammans med MJ samt besöker mellansvensk återförsäljare, intern projektledare ordnar statistik från Burkeundersökningen.
- Styrgruppen arbetar fram konkreta prispförslag per variant / körsträcka.
- Det administrativa flödet anpassas till överenskommet erbjudande.

## Frågeställningar inför nästa möten

- Vilka prisnivåer skall gälla mot kund?
- Hur skall priset paketeras?

## Nästa möten

Måndag 11 december kl 16.00, telefonkonferens.

Torsdag 14 december kl 12.00, Hotell Sheraton, Göteborg.

Onsdag 10 januari 1996 kl 08.00, Hotell Sheraton, Göteborg.

Göteborg, den 29 november 1995

Vid protokollet

Justerat

CG

Intern projektledare

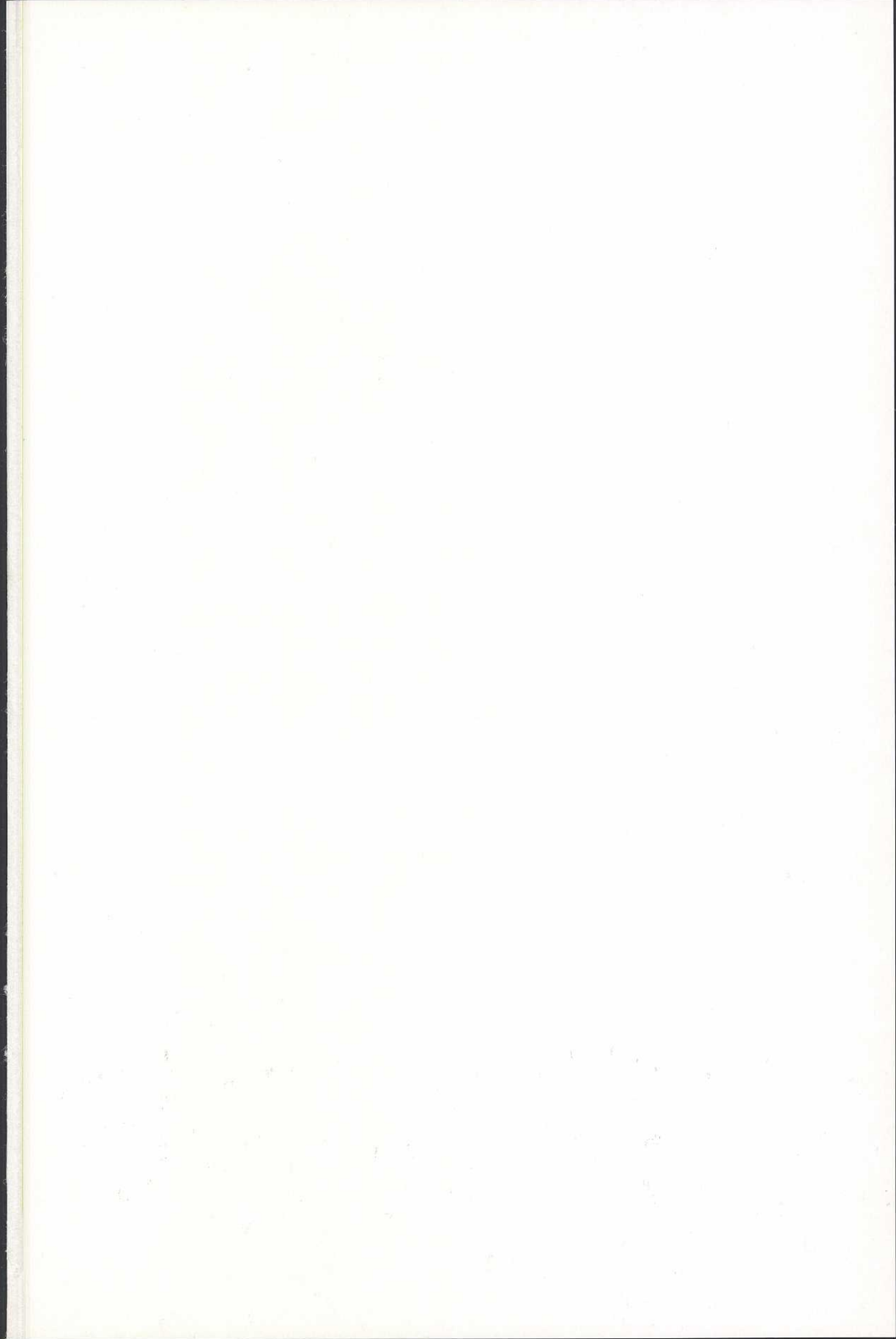














## Financial Services – en kompletterande verksamhet som förändrar bilindustrins affärslogik

Forskare vid Handelshögskolan i Göteborg har länge intresserat sig för bilindustrin och dess utveckling. Denna studie kompletterar tidigare beskrivningar av Volvo Personvagnar genom att analysera och beskriva Financial Services – kompletterande tjänsteproduktion. Studien visar att de kompletterande tjänsteprodukterna är viktiga för bilindustrin – verksamhetsmässigt och ekonomiskt.

Financial Services är numera *en integrerad del av bilindustrins affärslogik*. Denna logik har förändrats från att tillhandahålla *bilar* till att tillhandahålla *bilinnehav*.

Med Volvo Trygghetsavtal som konkret exempel tydliggörs Financial Services som företeelse och den kompletterande tjänsteproduktionen, dess processer och dess begrepp, i syfte att förstå bilindustrins affärslogik under en period i slutet på 1990-talet och inledningen av 2000-talet.

Ett paradoxalt resultatet av studien är att utvecklingen av Volvo Trygghetsavtal var framgångsrikt genomförd men att det saknades etablerade processer för detta.

Ytterligare en upptäckt var att det *saknades gemensamma begrepp för företeelsen* kompletterande tjänsteprodukter inom Volvo Personbilar Sverige och dess distributionssystem.

Christer Holmén är biträdande forskare vid Handelshögskolan i Göteborg. Studien är ett resultat av ett projekt som startades vid skolan 1993 för att förstå företag i förändring – Continuity & Change. Holmén har intresserat sig speciellt för bilindustrin som bransch och tjänsteproduktion som fenomen.