



HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen



Financial Services

En framväxande verksamhet

Magisteruppsats i företagsekonomi
Inriktning: Externredovisning och företagsanalys
2004
Handledare: Professor Thomas Polesie

Författare: Daniel Lundgren

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Externredovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, Höstterminen 2003

Författare: Daniel Lundgren

Handledare: Tomas Polesie

Titel: Financial Services – En framväxande verksamhet

Bakgrund och problem: Den i stort sett allena rådande bilden av fordonsindustrin är bilden av en industri där produktionen av fordonen är huvudverksamheten, vilket får effekt på analyser som görs av fordonsindustrin. Analyserna behandlar antal producerade och sålda bilar. Ett angreppssätt som nu börjar ifrågasättas, bl.a. av Christer Holmén som framlägger att bolagens vinster under sista åren inte bara kommer från produktionen av fordon utan från s.k. financial services-verksamhet.

Syfte: Uppsatsen syftar till att visa på hur Financial services (och Extended services) utvecklats under större delen av 1990-talet och i början av 2000-talet samt sätta begreppet Price bundling i relation till fenomenet Financial services.

Avgränsningar: Extended services delas in i undergrupper där jag fokuserar på fyra av dess vid namn Retail financing, Leasing, Wholesale financing och Other financing. Retail financing och Leasing är de typer som riktas direkt till slutkunderna och därför undersöks dessa närmare medan de andra endast översiktligt berörs. Vad gäller de företag som ingår så har ett urval gjorts där tre företag studeras närmare. Dessa är Ford, General Motors och Toyota. Tanken med uppsatsen har inte varit att komma fram med nya lösningar inom området utan snarare som en grund för fortsatt forskning.

Metod: Utifrån introduktionen till fenomenet Financial services genom främst forskare Christer Holmén har en teoretisk referensram tagits fram för att tillämpas på Financial services. Tillvägagångssättet har därför varit av induktiv natur. Det empiriska materialet har bestått i främst företagets årsredovisningar för att utifrån dessa visa på utvecklingen över en tidsperiod från början av 90-talet fram till år 2002..

Resultat och analys: Teorin kring Price bundling och dess tillämplighet på Financial services beror främst på de inneboende egenskaper som präglar Financial services. Financial services är produkter som kan utvärderas först efter en viss tid förflutit efter att varan mottagits eller tjänsten utförts vilket gör det svårt för konsumenten att i förväg helt utvärdera olika alternativ. Att produkterna utbjuds som paketlösningar medför därför ett mervärde utöver värdet av summan av de separata produkterna med de besparingar av såväl tid som ansträngning som hela paketlösningar erbjuder. Olika utformningar av sådana koncept har växt fram som ett konkurrensmedel för de olika fordonsföretagen. Financial Services inflytande på det totala resultatet för respektive koncern har ökat påtagligt där såväl GM som Ford uppvisat ett negativt resultat för koncernen som helhet under senare år men där Financial services separat visat ett positivt resultat. Även en märkbar ökning har skett även för såväl Toyota som övriga europeiska aktörer under tidsperioden. Inom Extended services är det de två verksamhetsområdena Retail financing (långivning) och Leasing som är de finansieringsformer som riktas direkt till slutkunderna. Under åren har leasingverksamheten växt kraftigt och utgör idag den enskilt största verksamheten för de tre företagen.

Förslag till vidare forskning: Fortsättningsvis studera hur utvecklingen kommer att fortgå och vilka konsekvenser som Financial services kommer att få för utformningen på fordonsindustrierna som organisationer, samt vilka indirekta effekter det medför att fordonsindustrin ingår avtal där de åtar sig att köpa tillbaka fordon som idag leasas ut till biluthyrningsfirmorna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembakgrund	4
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Metod	5
1.7 Insamling av data.....	5
1.8 Validitet och Reliabilitet.....	6
1.9 Disposition	7
2. Historisk utveckling	8
2.1 Presentation av den historiska utvecklingen inom branschen.....	8
3. Teoretisk Referensram.....	12
3.1 Begreppet Price Bundling och tillhörande strategier.....	12
3.1.1 Informationsekonomi.....	12
3.1.2 Financial services	13
3.1.3 Price bundling och Financial services, exempel ur fordonsindustrin	15
3.2 Financial services och Extended services inom tre organisationer.....	16
3.2.1 Ford Credit.....	16
3.2.2 General Motors Acceptance Corporation (GMAC)	18
3.2.3 Toyota Financial Services Corporation (TFS).....	19
3.3 Aktörer på marknaden utan bakgrund i fordonsindustrin	19
4. Resultat	21
4.1 Financial Services	21
4.1.1 Ford.....	21
4.1.2 General Motors	21
4.1.3 Toyota.....	22
4.2 De tre bolagen i relation till andra bolag i branschen.....	22
4.3 Resultatutveckling.....	23
4.3.1 Ford.....	23
4.3.2 GM	24
4.3.3 Toyota.....	24
4.4 Utveckling av totala tillgångar inom Financial Services	25
4.4 Extended Services.....	26
4.4.1 Ford Credit.....	26
4.4.2 GMAC	27
4.4.3 Toyota Motor Credit Corporation (TMCC)	27
4.4.4 Extended services utveckling för sex olika bolag.....	28
4.4.5 Fysiska flöden	30
4.4.6 Utvecklingen för fordonsfinansiering inom företag utanför fordonsbranschen.....	30
5. Analys.....	35
5.1 Strategitillämpning vid utbudande av Extended Services konceptet.....	35
5.2 Extended Services-marknadens framtida utveckling.....	36

5.3 De tre bolagens finansiella och fysiska flödesförändring	37
6. Slutsats	38
6.1 Förslag till vidare forskning.....	41
Källförteckning	42

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Fordonsindustrin och dess verksamhet bedöms nästan uteslutande utifrån produktionen av bilar och förmågan till avsättning för dessa bilar. Det är en bild som idag har börjat ifrågasättas, däribland av forskare Christer Holmén, som framlägger att ett annat verksamhetsområde inom dessa företag är det som utgör en allt större del av företagets resultat, åtminstone sett till denna verksamhets bidrag till att företagen överhuvudtaget kan uppvisa positiva siffror i resultaträkningarna. Det verksamhetsområde det är frågan om går under beteckningen Financial Services i företagets redovisning. Begreppet Financial services är i sin tur knutet till begreppet Extended services, vilket handlar om olika former av fordonsfinansiering. Med fordonsfinansiering menas de finansieringsalternativ som konsumenterna idag erbjuds, av fordonsföretagen själva eller av andra aktörer aktiva inom finansiell verksamhet, för att tillföra ytterligare en dimension på produktutbudet inom fordonsindustrin.

Det finns ingen klar distinktion mellan Extended services och Financial services men klart är att Extended services som begrepp täcker Financial services. Utöver det så kan Financial services utgöra allt från merparten av begreppet till att betraktas som och likställas med Extended services. Uppsatsens syfte är dock inte att definiera skillnaden utan att studera fenomenet oavsett om det mer allmänna begreppet Extended services eller det mer specifika begreppet Financial services använts. I företagets årsredovisningar varierar hur fenomenet redovisas men generellt kan sägas att begreppet Financial services används för de tjänster som i uppsatsen ingår under Extended services. Rent praktiskt för uppsatsen innebär det att Extended services har redovisats där så varit möjligt men jag har också valt att redovisa Financial services då det medgivit att fler bolag kan tas in i jämförelsen. Ett konkret exempel på problematiken med de två begreppen för uppsatsen gäller Toyota där data för den nordamerikanska delen, Toyota Motor Credit Corporation, funnits tillgänglig för Extended services medan det för Toyota som helhet endast funnits information rörande Financial services. Konsekvensen för uppsatsen har blivit att jämförelsen delas in i två delar där den första delen jämför Financial services mellan bolagen och den senare delen jämför Extended services och dess beståndsdelar mellan bolagen. Utöver nämnda Toyota och dess nordamerikanska verksamhet kommer Ford och General Motors med respektive dotterbolag aktiva inom Financial services ingå i uppsatsen.

I de delar där det redogörs för innebörden av bolagens Financial services-aktiviteter kommer termerna Financial services och Extended services användas synonymt för företagens med finansiering.

De fyra områden inom Extended services som tas upp i uppsatsen är Retail financing, Leasing, Wholesale financing och Other financing. Retail financing innebär finansiering vid avbetalningsköp, Wholesale financing gäller finansiering av återförsäljarnas produktinköp och Other financing är olika sorters tilläggsfinansiering till återförsäljarna.

I fallet med leasing påbjuder externredovisningsreglerna att leasing redovisas olika beroende på vem som bär risken för det leasade objektet. Leasing delas därför in i två former benämnda, operationell respektive finansiell leasing, där de amerikanska reglerna utgivna av FASB¹ ytterligare indelar finansiell leasing i två grupper, men för Ford, GM och Toyota

¹ Financial Accounting Standards Board

gäller att de redovisat dessa två sorter av finansiell leasing under en gemensam post trots att de redovisar enligt US GAAP², vilket gör att distinktion endast behöver göras mellan operationell och finansiell leasing. Reglerna för finansiell leasing säger att det är leasetagaren som skall föra upp det leasade objektet som anläggningstillgång på sin balansräkning, vilket innebär att det återstår för leasegivaren att ta upp leasingavtalet som en fordran. En fordran på de framtida leasingavgifter som leasetagaren är skyldig att betala i enlighet med leasingavtalet³. Eftersom leasegivaren inte kan föra upp objektet som anläggningstillgång på sin balansräkning och fordringen gäller framtida intäkter är leasingen som sådan att likna vid långivning, i detta fall motsvarande fordonsindustrins försäljning på avbetalning. Fordringar som uppstår hos leasegivaren till följd av finansiell leasing tas därför upp gemensamt med försäljningen på avbetalning under en samlingspost, benämnd Retail financing. Det är anledningen till att endast operationell leasing särredovisas. Det framgår av diagrammen för Extended services i Ford Credits och GMAC:s fall där operationell leasing särredovisats. TMCC skiljer sig här genom att endast redovisa en post vid namn leasing men i noterna till 2003 års balans- och resultaträkning uppges att för år 1999 och 2000 uppgick operationell leasing till 2185 respektive 2013 miljoner dollar medan den redovisade samlingsposten leasing uppgick till 2397 respektive 2402 miljoner dollar. Det tyder på att det även i TMCC:s fall är främst operationell leasing som redovisas⁴.

Christer Holmén har i fallet med Financial services och dess inflytande över hela bolagens verksamheter uttryckt:

”Hur kan man överhuvudtaget göra analys av fordonsindustrin utan att ta hänsyn till Financial Services.”

Ett påstående som jag anser påkallar en närmare undersökning av fenomenet Financial services och dess utbredning inom fordonsföretagens verksamhet. Min ambition är därför att undersöka hur dess utveckling sett ut och vilken påverkan det har på bolagen i stort. För att göra det har det varit viktigt att försöka åstadkomma en undersökning inte bara över några år utan för en längre tidsperiod. Tack vare informationstillgången via amerikanska Securities and Exchange Commission har utgångspunkten för uppsatsen blivit de två amerikanska fordonsföretagen Ford och General Motors. Deras relevans för undersökningen anser jag vidare vara hög då de år 2001 var världens största respektive näst största aktör sett till antal sålda bilar och dessutom har de dotterbolag med lång tradition inom Financial services. Fords dotterbolag heter Ford Motor Credit Company, förkortat Ford Credit, och General Motors heter General Motors Acceptance Corporation, förkortat GMAC. Utöver de amerikanska bolagen ingår också Toyota, dels enkom med sin amerikanska verksamhet och dels som helhet. Skälet till dess dubbla förekomst är, som ovan exemplifierats, att för Extended services har bara information funnits att tillgå för den amerikanska delen medan det för begreppet Financial services funnits information för bolaget i stort. Att inkludera just Toyota i uppsatsen kommer an på att Toyota är den tredje största aktören⁵ sett till antal sålda bilar vilket gör att uppsatsen bättre fångar bilden av hur Financial services ser ut i de största organisationerna inom branschen. Toyota tillför i sig självt också ytterligare en dimension pga. dess japanska ursprung vilket bidrar till att jämförelsen inte blir en ren amerikansk företeelse.

Att Extended services jämförs mellan de två amerikanska bolagen och Toyotas amerikanska verksamhet sker, dels som en anpassning till tillgängligt material, men också med hänseende

² US General Accepted Accounting Principles

³ FASB Statement no. 13 “Accounting for Leases”

⁴ Toyota Motor Credit Corporation 10-K 00-01 not 5 till räkenskaperna

⁵ Bragd (2002)

till att den amerikanska marknaden är den äldsta för Extended services och också den största, vilket märks av Fords och GM:s omfattande verksamheter inom dotterbolagen samt att Toyotas amerikanska verksamhet är den mest utbyggda Financial services-delen inom hela Toyotakoncernen.

Att låta Toyotas amerikanska del ingå i uppsatsen som en separat enhet var också nödvändigt då det är Toyotas äldsta verksamhetsgren inom Financial Services som sträcker sig tillbaka till 1983 och därför den enda som medger jämförelser över längre tidsperioder. För Toyotakoncernen i stort var det först år 2000 som Financial services inordnades i ett och samma dotterbolag. Det har medfört att det endast funnits data tillbaks till år 2000, men tack vare att TMCC för uppsatsens vidkommande har sammanställt siffrorna över rörelseresultatet för de separata Financial services-enheterna tillbaks till 1996 har det möjliggjort en något längre tidsserie. Effekten på uppsatsen blir att tidsserierna för Ford och GM går tillbaks till 90-talets början medan Toyotakoncernens tidsserie tar sin början 1996.

I Toyotas fall är det endast en del av hela Toyotas Financial services som tas in i jämförelsen, vilket innebär att jämförelser av de tre bolagen i absoluta tal inte medges, däremot är det intressant att jämföra bolagen för att studera utvecklingen i stort och eventuella tendenser över tid.

För DaimlerChrysler gäller att underlag för graferna utgörs endast av DaimlerBenz siffror fram till samgåendet 1998 när fusionen skedde och därefter gäller de samlade siffrorna för det nya bolaget DaimlerChrysler.

I koncernredovisningen redovisar både tillverkningsenheten och Financial services' enheten inom varje koncern intäkter i samband med och efter att avtal slutits med en kund. Själva försäljningen tas upp som en försäljningsintäkt av tillverkningsenheten i samband med transaktionen. Financial Services som erbjuder kunden finansiering av köpet tar i regel inte upp något till följd av själva försäljningstransaktionen utan Financial services' intäkter utgörs istället av de räntekostnader som kunden betalar på lånet. Dessa utgör ränteintäkter för Financial services och bokförs löpande över amorteringstiden. Vad gäller leasing är det inte lika klart hur intäktsfördelningen sker utan det är beroende på formerna för leasingavtalet⁶. På området förekommer en omfattande engelsk terminologi som också förekommer i uppsatsen. Där det varit möjligt och av relevans att använda svenska begrepp har svensk terminologi använts eller engelsk terminologi översatts till svenska. Vad gäller namn på olika verksamhetsområden inom bolagen har jag valt att behålla de amerikanska beteckningarna generellt med några undantag t.ex. mortgage har översatts som hypotesverksamhet. Vad gäller huvudbegreppet Price bundling och den tillhörande terminologin har jag valt att inte översätta ordet Price bundling då det skall ses som ett namn för företeelsen som sådan. Vidare har inte begreppen mixed-leader bundling och mixed-joint bundling översatts då terminologin saknar bra svenska motsvarighet eller översättning. De begrepp som översatts är pure bundling och mixed bundling vars översättning är ren prispaketering respektive blandad prispaketering. Uttrycket bundle kommer att översättas med paket eller paketlösning och dess motsvarande verb bundle översatts till paketera. Motsatsen unbundle saknar en bra svensk motsvarighet men har översatts som individuell försäljning eller separat försäljning. Begreppet switching costs översatts till byteskostnader.

⁶ Stenberg Patrik Volvo Ab telefonsamtal 040206

I uppsatsen förekommer begreppen varor och tjänster där varor utgörs främst av fordon och tjänster utgörs av de olika tilläggslösningar (Financial services) som är knutet till fordonsinnehavet. När det avses varor och tjänster gemensamt används begreppet produkt som samlingsterm.

1.2 Problembakgrund

Fordonsindustrin har benämnts som industriernas industri⁷ och det är ofta fordonsindustrin som det refereras till när diskussion förs kring teknisk utveckling inom industriella processer eller organisationsuppbyggnad vad gäller hur och var företagens processer skall organiseras. Genom åren har fordonsföretagen brottats med frågan hur den geografiska fördelningen av verksamheten skall se ut för att kunna åtnjuta skalfördelar men samtidigt också ha en marknadsnära produktion. Under senare år har problematiken utökats till att inte bara gälla val av geografisk placering utan också vilka verksamhetsområden som skall ingå i organisationen och vilken profil på företaget som fordonsföretagen själva vill ha. Idag domineras den bild som de själva och massmedia framställer nästan uteslutande av produktionen av fordon och deras försäljning. Men huruvida den bilden är riktig eller ej har ifrågasatts av bl.a. Christer Holmén. Sådana ifrågasättanden har lett fram till intresset kring Financial och Extended services och därmed min slutgiltiga frågeställning.

1.3 Problemformulering

Hur har utvecklingen för Financial services sett ut över tid och hur ser det faktiskt ut idag? Att applicera teoribildningen kring Price bundling på verksamhetsgrenen Financial services inom fordonsindustrin.

1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att ligga till grund för fortsatt forskning genom att visa på hur Financial services (och Extended services) utvecklats under större delen av 1990-talet och i början av 2000-talet samt sätta begreppet Price bundling i relation till fenomenet Financial services.

1.5 Avgränsningar

Extended services tre, eventuellt fyra, delområden med framförallt Retail financing, Leasing, Wholesale financing och eventuellt Other financing kan indelas i två grupper efter vem de olika tjänsterna riktas till. Retail financing och Leasing är riktade direkt till slutkunderna om än att återförsäljarna fungerar som mellanhand medan de två andra områdena, Wholesale financing och Other financing, har som syfte att stödja återförsäljarnas verksamhet. I uppsatsen avgränsar jag mig till att studera de områden som riktas till slutkunderna, dvs. Retail financing och Leasing, medan Wholesale financing och Other financing endast översiktligt berörs och vars syfte är att främst komplettera de andra två verksamhetsområdena för att kunna ge en helhetsbild av begreppet Extended services, vilket är nödvändigt för att kunna jämföra begreppet Extended services för Ford, GM och Toyota med olika europeiska aktörer.

För att göra ämnet hanterbart har vidare en avgränsning gjorts till tre bolag, Ford, GM och Toyota, som studeras mer ingående för att därefter i översiktsbilder jämföras med några

⁷ Womack, Jones, Roos s 11

europiska konkurrenter. Uppsatsen avgränsas till att lyfta fram intressanta aspekter med det framväxande fenomenet Financial services och inte att finna lösningar och svar till problematiken kring företagens organisatoriska uppdelning mellan tillverkning och Financial services. Uppsatsen som sådan bör därför ses som en grund till fortsatt forskning på området.

1.6 Metod

Med anledning av att jag introducerats till framväxten av Financial services och därmed fick en grov skiss åskådliggjord för mig över framväxten av en tämligen okänd, men inte obetydlig verksamhetsgren, har det inneburit för uppsatsen att den genomförts utifrån ett deduktivt förfaringssätt, där den nyligen uppfattade bilden av fordonsindustrin har prövats mot vad data över utvecklingen verkligen säger och i vilken mån resonemanget kring begreppet Price bundling är överförbart på Financial services .

Rent praktiskt har det skett genom en inledande diskussion med Christer Holmén och min handledare Tomas Polesie vilket gav uppslag till en fortsättning med att hitta lämplig teoriansats till ämnet. Den bakomliggande egenskapen till Financial services med flera varor till ett pris ligger i linje med den teoribildning, vars förekomst gäller såväl inom företagsekonomi som inom nationalekonomi, och som behandlar försäljningsstrategier där flera produkter erbjuds till ett pris. Teoribildningen går under beteckningen Price bundling. Det har därför varit naturligt att ha Price bundling som teoretisk utgångspunkt för att undersöka Financial services-begreppet inom fordonsindustrin. Dessutom bedrivs forskning genom Merja Mankila på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet i ämnet, vilket underlättat informationsinsamlingsprocessen.

Till den andra delen av uppsatsen med studien av den faktiska utvecklingen för Financial services har material hämtats från företagens egna årsredovisningar och de s.k. 10-k rapporter som amerikanska bolag är skyldiga att inlämna till Securities and Exchange Commission. Då flertalet bolag som ingår som jämförelsebolag inte redovisar i amerikanska dollar så har samtliga siffror ur dessa årsredovisningar omvandlats till amerikanska dollar. Växelkurs transformationerna har gällt Euro, Yen, tyska D-mark och franska Franc som omvandlats till amerikanska dollar. De valutakurser som använts är årslutskurser, dvs. kursen 31/12. Samtliga kurser är hämtade från International Herald Tribune⁸

Ansats för forskning kan vidare delas in i kvalitativ och kvantitativ ansats. Vid kvantitativ forskning inhämtas fakta och relationer mellan olika uppställningar av fakta studeras. Kvalitativ metod används för att försöka förklara och förstå människors sätt att tänka och reagera på sin omvärld⁹. Uppsatsen har sin utgångspunkt i den kvantitativa ansatsen eftersom den utgår från olika insamlade data, i detta fall främst inhämtad från årsredovisningarna, för att utifrån dessa försöka systematisera och lyfta fram tendenser i datamaterialet.

1.7 Insamling av data

All datainsamling till undersökningar kräver eftertanke då en avvägning mellan tre variabler måste ske: kostnad, kvalitet och hastighet. Andra avvägningar är vilken typ av källor som kan komma i fråga för att uppnå ändamålet med uppsatsen. Det finns två tekniker för insamling av data som kan utgöra informationskällor vilka benämns primär- och sekundärdata. Primärdata

⁸ <http://www.iht.com/cgi-bin/cgconvert.cgi>

⁹ Holme och Solvang 1997

utgörs av nyinsamlat material t.ex. intervjuer, medan sekundärdata utgörs av skriftliga källor såsom böcker, tidskrifter, årsredovisningar och branschstatistik.

Ändamålet med uppsatsen har varit att beskriva Financial services över tid vilket bäst görs utifrån det material som företagen publicerar rörande sin verksamhet, främst i form av årsredovisningar. Det har medfört att uppsatsen i stort sett uteslutande domineras av sekundärdata så när som på några uttalanden och citat direkt refererade från Christer Holmén, vilka utgör primärdata.

1.8 Validitet och Reliabilitet

Validitet handlar om giltighet och om man mäter på rätt sätt. För att studera ett fenomen som Financial services måste man ha en utgångspunkt. Att utgå från företagets resultat, såväl i fysiska som finansiella termer, samt att också använda andra företagsmått som storleken på företags tillgångar, utvecklingen i antal fysiskt sålda produkter m.m. får anses ha en hög giltighet som medel för en studie av en verksamhets utveckling.

Reliabilitet handlar om den metod som används är tillförlitlig¹⁰. För uppsatsens vidkommande rör frågan om årsredovisningarna kan anses utgöra en bra grund som informationskälla för uppsatsen. För en utomstående observatör utan tillgång till intern information utgör de den mest källnära information som finns tillgänglig. De siffror som förekommer i årsredovisningarna är givetvis inte helt korrekta då det praktiskt är omöjligt att i samlingsposter åskådliggöra organisationer av denna storlek i några få mått. Det kan också förekomma felaktigheter till följd av medvetna beslut. Siffrorna i en årsredovisning skall alltid studeras med försiktighet och ett kritiskt förhållningssätt. Dock kan årsredovisningarna tillsammans anses utgöra en tillräckligt god grund för att åskådliggöra utvecklingen över tid, liksom att graden av fel i årsredovisningarna bör vara densamma mellan olika företag då de genomgår en likartad granskningsprocedur innan publikation vilket medger jämförelser av företag över tid.

¹⁰ Abnor, I & Bjerke, B (1994)

1.9 Disposition

Kapitel 1

Inledning: I det inledande kapitlet ges en kort introduktion till ämnet samt diskussion kring uppsatsens syfte, problemdiskussion, metodiska val och de avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2

En utveckling av fordonsindustrins historia för att ge en inblick i de problem som aktörerna inom industrin brottats med och vilken prägel det givit och fortfarande ger på dagens utveckling.

Kapitel 3

Teoretisk referensram: Begreppet Price bundling presenteras och utreds närmare. För att belysa Price bundlings innebörd är resonemanget varvat med praktiska exempel från fordonsindustrin. Därefter görs en redogörelse för hur Financial services är uppbyggt och hur det är indelat i olika verksamhetsgrenar, samt att dess likheter med teorierna kring Price bundling visas i olika exempel.

Kapitel 4

Resultat: I kapitlet visas Financial och Extended services utveckling över tid. Redogörelsen görs ur både ett finansiellt och ett fysiskt flödesperspektiv.

Kapitel 5

Analys: Genomgång av de Price bundling strategier som redogjorts för i den teoretiska referensramen och deras tillämplighet på situationen inom fordonsindustrin med Financial services. Vidare görs en utveckling av resonemanget kring den nordamerikanska Financial services-marknaden och dess framtida utveckling.

Kapitel 6

Slutsats: En redogörelse för de slutsatser som dragits av resultatet och efterföljande analys. Kapitlet avslutas med reflektioner en diskussion om möjlig vidareutveckling av ämnet.

2. Historisk utveckling

2.1 Presentation av den historiska utvecklingen inom branschen

Under slutet av 1800-talet uppstod den första bilindustrin, i bemärkelsen att produktionen uppnådde större volymer än endast enstaka fordon. Arbetskraften på dessa företag var väl erfarna hantverkare som noggrant handtillverkade varje bil, och var väl förtrogen med inte bara sammansättningen av delarna utan också med tillverkningen av enskilda delar. Utformningen av fordonen skedde i samråd med köparen där denne angav de exakta specifikationerna för de egenskaper som han/hon ville att bilen skulle besitta. De första bilindustrierna kunde inte göra två, och än mindre flera, identiska bilar även om de byggts efter samma ritning. Skälet var att bilindustrin inte använde ett standardiserat system och den tekniska förmågan var inte tillräckligt hög bland maskinerna för att kunna skära i härdat stål. Att delarna inte kunde standardtillverkas och dessutom att de tillverkades av olika underleverantörer gjorde att hopsättningen skedde genom att två delar först bearbetades för att passa tillsammans, därefter togs en tredje del som bearbetades för att passa med de första två och så vidare.

När fordonet var färdigt krävdes omfattande tester och provkörning för att korrigera alla fel som uppstod i början. Bilen var med andra ord inte färdig för att den slutmonterats utan det krävdes en rad justeringar innan den fungerade någorlunda problemfritt och köparen kunde slutgiltigt avsluta köpet med biltillverkaren. Tillverkningstekniken erbjöd givetvis inga monopolmöjligheter utan snart uppstod en rad nya tillverkare.

Produktionskostnaderna var dock höga och de minskade inte med större tillverkningsvolym, vilket medförde att endast de rikare hade råd att köpa bilar. Vidare innebar den bristfälliga produktionstekniken att tillverkarna inte förmådde att leverera kvalitet i sina produkter vad gällde tillförlitlighet och varaktighet. Alla dessa brister i hantverksproduktionen bidrog till att tiden var inne för förändring. Henry Ford blev den person som fann lösningen på de inneboende problem som fanns hos hantverksproduktionen.

Fords bil utvecklades för produktion i större volymer och för att vara användarvänlig. Bilen kunde köras och repareras utan en mycket skicklig mekaniker. Grunden för det var den fullständiga utbytbarheten av delar samt enkelheten att sätta samman delarna. Det var förutsättningen för löpande bandets uppkomst. För att utbytbarheten skulle vara möjlig krävde Ford att samma standardsystem skulle användas för varje del genom hela tillverkningsprocessen. Ford utnyttjade den nya bearbetningstekniken som uppkommit vilket möjliggjorde standardtillverkade delar. I takt med att utbytbarheten av delar förbättrades ytterligare införde Ford att varje anställd endast skulle utföra ett eller högst ett fåtal arbetsmoment¹¹. I massproduktionens begynnelse och under dess första årtionden var bilen som produkt så ny att mängden potentiella konsumenter vida översteg produktionen. Produktionen var därför riktad mot att på effektivast och snabbast möjliga sätt tillverka nya bilar för den stora konsumentgrupp som existerade.

Ford lyckades etablera en produktionsteknik som var framgångsrik, men företaget kom att lida av organisatoriska problem när det växte. Företaget drevs genom toppstyrning vilket gjorde styrningen ineffektiv i takt med att företaget växte och möjligheterna att överblicka

¹¹ Womack, Jones, Roos (1990) s26-28

hela företagens verksamhet minskade. Det blev omöjligt att detaljstyra hela organisationen. GM led av samma problem men här skedde förändringar i ett tidigare stadium. Lösningen blev att decentralisera organisationen och lägga ut styrningen på respektive division. Varje division fick därmed ansvar för sin verksamhet och huvudkontoret styrde hela organisationen genom att göra förändringar i respektive divisions ledning om inte divisionen uppvisade siffror som motsvarade målen. Fords strävan att uppnå skalfördelar och minska kostnaderna per enhet gjorde att endast en produkt kom att produceras. Det var förvisso produktionseffektivt men kunde knappast matcha den mer diversifierade efterfrågan som började uppstå bland konsumenterna. Även här kom GM upp med en lösning innan Ford och de utvecklade en produktportfölj med fem olika modeller. GM:s lösning bestod i att massproducera många av de mekaniska delarna som ingick i hela GM:s produktportfölj och att producera dessa under längre tidsperioder samtidigt som GM förändrade den externa designen årligen med en rad olika tilläggsdesigns som radio och air condition. Kombinationen av massproduktion och produktmångfald blev lösningen på konflikten mellan behovet av standardisering för att minska produktionskostnaderna och den produktmångfald som den förändrade konsumentefterfrågan krävde. GM:s förbättringar av den filosofi som etablerats av Ford kom att fullborda de egenskaper som innefattas i begreppet massproduktion. Arbetet var dock monotont och lösningen för att uppmuntra de anställda var högre löner. De stora framgångar som massproduktionen rönt under flera årtionden nådde sin topp 1955 när de amerikanska jättarna mötte de första motgångarna sedan massproduktionen införts i sin slutgiltiga form. Huvudskälet var att de europeiska tillverkarna nu på allvar börjat införa massproduktionstekniken och löneläget var betydligt lägre vilket gjorde att de europeiska aktörerna kunde konkurrera med priset. Med åren kom dock lönerna att stiga även i Europa vilket innebar att de europeiska aktörerna utsattes för samma stagnation som de amerikanska aktörerna drabbats av några år tidigare. Denna allmänna tillbakagång för bilbranschen gav utrymme för en ny produktionsfilosofi, lean produktion.

Massproduktionen innebar förvisso skalfördelar men hade också nackdelar som att eventuella produktionsfel upptäcktes först när ett stort antal enheter tillverkats. Vidare medförde den stora volymen på antal tillverkade enheter stora lagerbildningar och därmed höga kapitalbindningskostnader, eftersom det var svårt att anpassa tillverkningen av alla komponenter som ingår i ett färdigt fordon efter efterfrågan om de skall produceras efter massproduktionsfilosofin. Maskinerna producerade först långa serier innan maskinerna ställdes om för ny produktion. Det gjorde att när väl förändringar skulle göras tvingades företagen till längre driftstopp för att kunna göra nödvändiga förändringar. Inom lean production filosofin ändrades tillverkningssättet och varje maskin skulle kunna producera flera olika detaljer vilket krävde en snabb och effektiv omställningsteknik för maskinerna. Det utvecklade Toyota vilket gjorde att produktionen av en viss detalj bättre kunde anpassas till den övriga produktionen, samt att ett färre antal maskiner kunde producera de detaljer som behövdes i samma utsträckning som de massproducerande företagen. Att kunna utföra flera produktionsmoment med samma maskin genom effektiva standardiserade förändringar och att fel upptäcktes snabbare gjorde att kostnaden per tillverkad enhet t.o.m. blev lägre än vid produktion av långa serier av samma del. Vidare gjorde tekniken med smidigare omställningar att Toyota kunde hålla en lika bred produktportfölj som GM trots att Toyota som företag endast var hälften så stort.

Även lean production företagen drabbades av de arbetskraftproblem som de massproducerande tillverkarna utsatts för men det kom att lösas på ett snabbare och effektivare sätt jämfört med tidigare lösningar. Toyota införde livstidsanställningar, stödjande aktiviteter på fritiden som t.ex. rekreationsanläggningar, hjälp med bostäder, delar av lönen

kom att knytas till resultatet för hela företaget samt att grundlönen kom att bestämmas av antalet år inom Toyota¹².

Lean production innefattar inte bara effektiv produktion inom egna företaget utan är i sin yttersta form ett koncept som sträcker sig från underleverantörer, genom den egna tillverkningen och hopsättningen av fordon, till återförsäljare och slutkund.

De västerländska företagens ambition att kostnadseffektivisera produktionen av delar ledde till att de brottades med frågan om att själva tillverka delarna eller lägga ut dem på underleverantörer. De delar som kom att läggas ut på underleverantörer försökte de kostnadsminimera genom att gå ut med tillverkningsoffertar som underleverantörerna fick lämna anbud på. På så vis uppstod en priskonkurrens men det medförde också att underleverantörerna blev arga konkurrenter som inte var villiga att dela med sig information, främst till andra underleverantörer, men också endast i begränsad utsträckning till beställaren. Bland lean production företagen insåg man problemet och satsade på att bygga nätverk mellan huvudföretaget, främst Toyota, och dess underleverantörer. Det viktiga var inte vem som tillverkade vad utan att produktionen löpte friktionsfritt och att eventuella problem uppmärksammades snabbt så de kunde åtgärdas. Nätverket byggdes upp så att Toyota och de olika underleverantörerna ägde delar av det egna kapitalet i varandras företag. Det skapade incitament till att effektivisera tillverkningen och bättre planera vem som tillverkade vad utan att negativ konkurrens uppstod. På så vis fanns viljan bland företagen att bistå varandra för att avhjälpa problem och få till stånd en ständig teknisk utveckling och effektivisering. Återigen kom lean production-lösningen att överstiga massproduktionens lösning. Denna gång genom att uppvisa högre effektivitet via nätverkande jämfört med konkurrensutsättning av underleverantörerna.

Liknande nätverk byggdes också upp i andra ändan av värdekedjan vad gäller samarbete med återförsäljarna. Även här kom Toyota att ingå olika delägarskap med sin återförsäljare. Det medförde en ökad benägenhet för återförsäljarna att vara vaksamma på signaler från marknaden och därmed bättre kunna förutsäga svängningar i efterfrågan för att i sin tur kunna anpassa produktionen därefter. På så vis byggdes en orderbaserad produktion upp där återförsäljarna sålde bilar och skickade tillverkningsbeställningar till fabriken, som levererade bilen till köparen med några veckors fördröjning. Den västerländska motsvarigheten för att anpassa produktionen till svängningar var att tvinga återförsäljarna att köpa in en jämn ström av fordon oavsett konjunktur vilket fick underleverantörerna att verka som stötdämpare mot efterfrågesvängningar för tillverkarna. En metod som inte bidrog till att förbättra relationen mellan återförsäljare och tillverkare¹³. De första förändringarna bland de västerländska företagen kom när Ford ingick samarbete med Mazda 1981. Mazda hade sedan några år börjat övergå till lean production konceptet vad gällde produktion och Fords samarbete blev därför den första inkörporten för lean production. Ford genomgick en ekonomisk kris och var därför öppet för nytänkande för att överleva. Erfarenheterna från Mazda tillämpades på Ford som därmed blev den första amerikanska aktören att jobba efter lean production. Det nya greppet kom att innebära ett uppsving och Ford återtog platsen som världens största tillverkare.

Lean production i sin yttersta form kräver en geografisk närhet mellan aktörerna i nätverket, vilket skapade problem för de japanska aktörerna när de utvidgade sin verksamhet till det globala planet. Även politiska och ekonomiskt uppsatta hinder stoppade de japanska aktörerna att expandera på det vis de tänkt sig. För att råda bot på såväl politiska och ekonomiska hinder

¹² Womack, Jones, Roos (1990) s48-54

¹³ Womack, Jones, Roos (1990) s60-68

samt behovet av geografisk närhet har japanska företag byggt upp anläggningar i de länder som ingår i den marknad till vilken försäljningen är riktad. Men även här finns begränsningar när länderna inom en viss marknad kräver att styrningen av fabrikerna även skall ske i dessa länder. Det skulle kunna ske på det vis som GM är uppbyggt med mer eller mindre självständiga divisioner. Problemet med det är att det kan vara svårt att utnyttja de multinationella skalfördelar som ett globalt företag innebär om varje division är för autonom. Ett fenomen som GM har fått känna på och som också bidragit till att GM:s övergång till lean production har skett i betydligt långsammare takt än inom Ford. Lean production som fenomen skiljer sig också från massproduktion på så vis att när massproduktion ersatte hantverksproduktion skapade det nya arbetstillfällen, vilket bidrog till en tämligen friktionsfri övergång ur arbetskraftshänseende. Lean production å sin sida erbjuder möjligheter att producera på samma nivåer men med en reducerad arbetsstyrka. Något som inte möts med enbart blida ögon av de anställda och som därför hindrat utvecklingen av lean production.

Den europeiska konsumentmarknaden växte rejält under 1980-talet vilket tillsammans med omfattande handelsskydd för den egna industrin gjorde att de europeiska aktörerna inte utsatts för samma kris som de amerikanska tillverkarna. Nytänkande i form av etablering av lean production har därför gått betydligt långsammare i Europa¹⁴.

Med åren har styrkeförhållandena förändrats mellan producenter och konsumenter. Idag är det inte bara producenternas marknad, utan även konsumenterna är i högsta grad med och styr utvecklingen. På den produktionstekniska sidan har det tagit sig formen av förändringar som lean production för att kunna erbjuda olika produktvarianter till en differentierad marknad. Men med det ökade inflytandet från konsumenterna har inte bara krav på prispress, och därmed krav på effektivare produktion uppstått, utan det har också uppkommit en rad andra krav. Tidiga former redan under 1960-talet var miljörörelser som ställde miljökrav och organisationer som ställde krav på trafiksäkerhetsaspekter¹⁵. Ur detta har en mer komplex situation växt fram med fler krav som nu biltillverkarna måste ta hänsyn till. En del av denna bild är bilekonomi. Med bilekonomi avser jag konsumenternas efterfrågan på medel för att främst kunna, men i vissa fall också vilja, hålla sig med bilinnehav. Att vara benägen att byta fordon idag, framförallt till ett nytt fordon med tanke på den utbredda andrahandsmarknad som finns, beror till stor del på de villkor bilindustrin kan erbjuda som är relaterade till bilinnehavet. Kring dessa krav har en ny rörelsegren växt fram inom bilindustrin som är inriktad på att konkurrera med tilläggstjänster till bilinnehavet. Tjänsterna benämns Extended services och innefattar finansiering av bilköp dvs bilföretaget ger lån för att köparna skall kunna förvärva ett fordon som sedan avbetalas över tid. Andra former är leasing där konsumenten erbjuds att leasa fordonet istället för att köpa det. Till finansieringen av själva köpet har även en rad andra tilläggstjänster uppkommit som är direkt relaterade till själva fordonsanvändandet över tid och inte bara för att förvärva fordonet, såsom försäkringar och reparation och service. Till företagskunder har konceptet ytterligare utvecklats och förutom ovanstående tjänster erbjuder bilindustrin rent administrativa tjänster för att helt avhjälpa företagskunder från det arbete det innebär att administrera en bilflotta. Eftersom det behövs kapital för att kunna bedriva denna sorts banknära verksamhet har Extended services organisatoriskt i företagets årsredovisningar inordnats under den större rörelsegrenen Financial services, som också sköter medelsförvaltningen av de övriga tillgångar som finns inom de stora biltillverkarna.

¹⁴ Womack, Jones, Roos (1990) s 192-255

¹⁵ Norén, Larsson (1999) s2-3, s107

3. Teoretisk Referensram

3.1 Begreppet Price Bundling och tillhörande strategier

Den i grunden liggande anledningen till Price bundling brukar sägas vara det ökade konsumentöverskottet, som uppkommer när två separata varor kombineras i ett erbjudande till ett lägre pris än summan av de enskilda varorna, vilket ger upphov till ökade försäljningsvolymerna. En mer generell definition av Price bundling säger att det är ett sätt att sälja två eller flera olika produkter tillsammans till ett specialpris. Med specialpris menas ett pris skiljt från summan av varornas priser om de säljs separat, i regel ett lägre pris.

Hur väl en Price bundling strategi slår ut kommer inte bara an på prissättningen utan är också beroende av i vilken utsträckning som produkterna är komplementprodukter. Med komplement avses i vilken grad produkterna kan paras samman och ge ett högre mervärde än om produkterna säljs separat. Uttryckt annorlunda kan det ses som i vilken grad produkterna är beroende av varandra och lyfter varandras värde¹⁶.

På 1960-talet identifierade Oxenfeldt tre huvudkategorier av komplementprodukter, vars kategoritillhörighet är beroende av vilken sorts mervärde som uppnås med prispaketeringen.

- Kategori 1 – Produkter som är komplement eftersom det ger en tidsbesparing och minskad ansträngning om de kan köpas tillsammans.

Exempel är Extended services-tjänster som erbjuds direkt i bilsalongen i samband med bilköp t.ex. försäkring eller serviceavtal.

- Kategori 2 – Produkter som bidrar till att öka konsumenters tillfredsställelse med andra produkter när de köps som ett paket. T.ex. Extended services när det erbjuds i sin mest utbyggda form där alla tjänster som rör bilinnehav ingår såsom försäkring, service, drivmedel m.m. vilket bidrar till att öka tillfredsställelsen med det köpta fordonet.
- Kategori 3 – Produkter som ökar den totala bilden av säljaren eller försäljningskedjan så att alla dennes varor värderas högre. T.ex. Fleet Services där inte endast tjänster relaterade till den fysiska bilkörningen ingår utan också andra tjänsteområden som administration och bokföring av bilflottan, vilket innebär en helhetslösning för inte bara fordonsanvändandet utan för hela fordonsinnehavet och som därför ökar möjligheterna att kunden är beredd att vara märkestrogen även vid framtida behov av andra fordons sorter utöver de som säljaren redan bistår med.

3.1.1 Informationsekonomi

Informationsekonomi eller sökekonomi handlar om att desto mer kostsamt det är att erhålla information i förhållande till de förväntade vinsterna av informationen, desto färre alternativ är konsumenten beredd att undersöka. Vidare beror konsumentens vilja att undersöka olika alternativ på undersökningssätten i sig och hur väl de olika sätten avslöjar information om förväntade vinster. Sätten är indelade i tre grupper efter deras attribut:

- Sökattribut (Search attributes)– De som kan utvärderas innan köpet t.ex. pris på likartade varor som säljs i samma butik, eller olika fasta räntor på olika bankkonton

¹⁶ Case "Economics" (1999) s 72

- Erfarenhetsattribut (Experience attributes) – De kan inte utvärderas förrän varan eller tjänsten mottagits/genomförts t.ex. en hårklippning eller en teaterföreställning
- Tillförlitlighetsattribut (Credence attributes) – De kan inte utvärderas direkt efter de mottagits eller utförts utan viss tid måste ha förflutit innan konsekvenserna kan överblickas t.ex. ekonomisk rådgivning eller konsekvenserna av en vald utbildning.

Att de två sistnämnda grupperna är mer svåröverblickliga till sin natur framgår av ovan. En vidare utveckling av resonemanget skiljer ut egenskaper som är karakteristiska för de två sista grupperna och framförallt för den sista gruppen. Det är egenskaper som rör i vilken grad säljpersonalens utlåtande är viktigt för konsumenten vid val av alternativ, samt i vilken grad servicen/produkten är särskilt kundanpassad eller skräddarsydd för den specifika konsumenten.

I de fall produkten faller i kategorin för erfarenhetsattribut eller än mer, om den tillhör tillförlitlighetsattributen, uppfattas kostnaderna för att byta vara som höga så när en konsument finner en vara som denne uppfattar som tillräckligt bra är därför chansen liten att konsumenten är beredd att undersöka andra alternativ, och än mindre att konsumenten verkligen byter till en annan vara som är tänkt att fylla samma funktion. Med andra ord föreligger höga byteskostnader¹⁷.

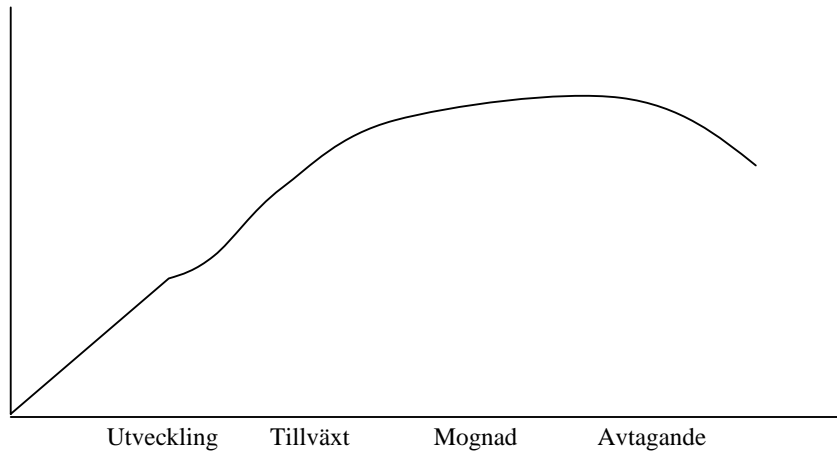
3.1.2 Financial services

Financial services som fenomen skiljer sig från många andra produkter inom en rad områden. Till att börja med är finansiella tjänster en immateriell produkt som saknar egenvärde (intrinsic value). Det råder oseparatorbarhet mellan konsumtion och produktion t.ex. ett bankkonto existerar endast när en kund öppnat det, dvs tjänsten produceras när kunden konsumerar tjänsten. Vidare är de finansiella tjänsterna heterogena till sin utformning i bemärkelsen att när en person införskaffat en tjänst för att fylla ett behov är det inte troligt att denne är villig att skaffa fler likartade tjänster, ej heller byta till ett annat varumärke vars produkt fyller samma funktion. T.ex. en person som tagit ett banklån är knappast potentiell kund till ytterligare ett lån i samband med det första lånet om ytterligare lån kan undvikas. Här utskiljer sig finansiella tjänster särskilt från varor som typiskt ger upphov till fortsatt konsumtion när de väl införskaffats. Finansiella tjänster saknar därför egenvärde, dvs dessa tjänster är inte intressanta i sig men däremot spelar de en viktig roll i vårt samhälle som medel för att möjliggöra andra transaktioner. Relationen mellan det direkta behovet av en viss produkt och dess finansiering ger upphov till ett indirekt behov av finansiella tjänster. Utformningen på finansiella tjänster är i sin tur beroende av kundens tidspreferens, dvs om finansieringen skall ske genom lån eller med sparade medel.

Finansiella tjänster är, precis som andra tjänster, pågående processer. De är ofta skräddarsydda för speciella situationer och de har lång löptid eller är till naturen ständigt pågående. Finansiella tjänster har dock också utmärkande egenskaper, såsom avgifter tillhörande själva tjänsten t.ex. uppläggningsavgift och aviseringsavgift i samband med låntagande. Utöver de egenskaper som är direktkopplade till tjänsten måste konsumenten också ta hänsyn till egenskaper inneboende i henne/honom själv. Olika kunder har t.ex. olika tids-, investerings- och riskpreferenser. Av det framgår att egenskaper som utmärker tillförlitlighetsattributen som immaterialitet, oseparatorbarhet, heterogenitet och deras långsiktighet gör finansiella tjänster till komplexa fenomen och därmed komplexa att

¹⁷ Guiltinan Joseph P. (1987) s 74-83

utvärdera. Komplexiteten innebär att stor ansträngning krävs från konsumenten för att kunna finna relevant information och utvärdera denna. Problemen skapar byteskostnader i form av tid och ansträngning för konsumenten i samband med byte av tjänsteleverantör. Produkter genomgår olika marknadsfaser över tid, den s.k. produktlivscykeln.



För finansiella tjänster ser produktlivscykeln något annorlunda ut med en kortare utvecklings- och tillväxtfas. Anledningen är att inga patent finns på finansiella tjänster och de är lätta att kopiera av konkurrenter. Finansiella tjänster övergår därför i mognadsfasen relativt snabbt och förblir i denna fas under största delen av livscykeln. När marknader generellt närmar sig mognadsfasen har studier visat att paketalösningar(bundling) blir mindre vanligt och separat försäljning blir norm. Att denna tendens uppkommer beror på ett flertal orsaker. Först och främst ökar kunskaperna hos konsumenterna om de individuella varorna/tjänsterna, i fortsättningen endast benämnda produkterna, och de kan därför själva kombinera olika produkter med utgångspunkt från var varje tjänst kan införskaffas på billigast möjliga sätt i förhållande till kvalitet. Det gör att Price bundling och one-stop-shopping-agerandet som dominerar i de tidiga produktlivsfaserna minskar i takt med det minskade behovet av förenkling i samband med inköpsprocessen och i takt med att konsumenternas egen förmåga att göra egna kvalificerade värderingar ökar. Dessutom ökar köparnas priskänslighet vilket kan tvinga existerande säljare att överge Price bundling-strategin och börja sälja produkterna individuellt. Processen går givetvis fortare på marknader där köparna har stort inflytande. Price bundling-strategin är också mycket sårbar för nya aktörer som kommer in på marknaden om dessa har kapacitet att erbjuda separata produkter ur ett paket (bundle) till lägre pris eller med större differentiering. Om de konkurrenter som säljer varorna separat lyckas etablera sig på marknaden kan fördelarna med Price bundling helt upphöra för de företag som valt denna försäljningsstrategi. En generell nedgång i ekonomin har också visat sig ge effekt på Price-bundling-strategierna, varför dessa strategier har minskat under sådana perioder.

När det gäller banktjänster riktade till allmänheten där mognadsfasen är den dominerande epoken i livscykeln verkar ovanstående resonemang inte gälla. Där erbjuds de flesta tjänster i form av paketalösningar. Trots att antalet aktörer på bankmarknaden har ökat under senare år med bl.a. fler nischbanker så håller trenden med Price bundling i sig. Det gäller även för perioder med generell ekonomisk nedgång. Under början av 1990-talet när Sverige upplevde en längre lågkonjunktur ökade ändå paketalösningarna inom finansiella tjänstesektorn. Den verkliga förklaringen verkar stå att finna hos konsumenterna. Konsumenternas tryck på individuell försäljning av produkterna fungerar inte på samma vis inom bankmarknaden som inom andra branscher. Anledningen är dock inte särskilt svår att finna. Finansiella tjänster är präglade av tillförlitlighetsattributen och därför är effekterna av ett köp av finansiella tjänster komplexa att utvärdera både före och efter köpet vilket innebär att höga risker är involverade i

köpet. För att minska risken är det troligt att kunden väljer att behålla den bank han/hon från början valt. Vidare föreligger ett ojämnt styrkeförhållande mellan konsument och bank även när mognadsfasen nåtts där de stora bankerna har övertag på konsumenterna. Det är därför troligt att one-stop-shopping-fördelarna bibehålls längre inom Financial services och att priskänsligheten över tid inte förändras i samma takt som inom andra branscher¹⁸.

3.1.3 Price bundling och Financial services, exempel ur fordonsindustrin

Långsiktiga vinster som tillfaller producenterna från Price bundling kommer enligt resonemanget ovan av inlåsningsseffekten som uppstår till följd av byteskostnader. Låsningsseffekten säkrar långsiktiga intäktsflöden. Verkliga exempel på användning av denna teknik är Volvokortet. Ett kort framtaget av Ford Credits svenska verksamhet Volvofinans, vilket ägs tillsammans med de svenska Volvoåterförsäljarna. Ambitionen med Volvokortet är att kunder skall kunna betala allt som rör bilen i form av reparation, service, reservdäck, tillbehör, drivmedel, försäkringspremier, parkeringsavgifter och andra bilrelaterade utgifter. Volvokortet innebär inte Price bundling bara genom lägre priser på olika tjänster utan är i sig självt ett paketeringsmedel som förenar ett flertal tjänster i en produkt, dvs. tillhör Oxenfeldts kategori 1 av komplementvaror. Det resulterar i att kunder väljer fler produkter från samma leverantör och därmed uppvisar ett homogent konsumtions- och inköpsmönster.

För företag som bedriver bankverksamhet är Price bundling också ett verktyg för prisdiskriminering och segmentering, eftersom samma produkter säljs till olika kunder till olika priser¹⁹. Bilföretagen ges här två olika strategier för att prisdiskriminera och segmentera kunderna. Dels kan det göras genom huvudproduktens utformning och dels genom Price bundling. Fordonstillverkarna kan antingen erbjuda fordon till lägre pris för att medvetet rikta produkten till fler kundsegment eller rikta produkter i högre prisklasser mot köpsvare kundsegment men med hög framtidspotential genom att utforma förmånliga finansiella tjänstererbjudanden, som möjliggör konsumtion av dyrare produkter. Ett exempel på en sådan grupp är studenter, som vid utbildningens slut erbjuder produkter i högre prisklass än vad som motsvarar deras inkomster vid tidpunkten för erbjudandet, men där sannolikheten är hög att de inom en snar framtid kommer att öka sina inkomster och därför ha möjlighet att finansiera köp i de högre priskategorierna, om de vid tiden för köptillfället erbjuds förmånliga förutsättningar för betalning av lånet²⁰.

Att bedriva utlåning innefattar risktagande vilket ställer krav på omfattande information och informationstillgänglighet. Försäljning av flera tjänster till en kund ökar mängden information om kunden, vilket underlättar en utvärdering och framtida planering av förhållandet till kunden. I fordonsföretagens fall kan det handla om att en kund vid köptillfället valt att både finansiera köpet genom avbetalning samt försäkra fordonet hos fordonsföretagets försäkringsverksamhet eller hos försäkringsbolag som samarbetar med fordonstillverkaren.

På så vis kan fordonsföretaget på ett snabbt och enkelt sätt erhålla utförligare information kring kunden och rörande de omständigheter som är knutna till köpet. Utifrån sådan extra information är det lättare att ställa upp prognoser för framtida scenarion och vilka händelser som med störst sannolikhet kan förväntas inträffa. När prognoser framtagits och utvärderats utgör de en bättre grund för planering av framtida strategi gentemot aktuell kund. Kundenspecifik information är därför nödvändig när olika avtalsvillkor och prissättningsbeslut

¹⁸ Mankila Merja (2001) s30-36

¹⁹ Mankila Merja (2001) s 69-70

²⁰ Ford Credit 10-K 2002 s 5

skall fattas. Exempel på sådana framarbetade strategier finns inom tidigare nämnda Volvofinans, där det finns ett eget verksamhetsområde kallat svensk Vagnparksfinans, som erbjuder hela vagnparkslösningar till företag. I utbudet ingår allt från de mest driftnära utgifterna som drivmedel, besiktning, service och reparation till utgifter som är relaterade till det rena innehavet som t.ex. försäkring och skattebetalningar. Utöver det finns tilläggs paket där SVP sköter all administration såsom bokföringsmässiga arbetsuppgifter knutna till bilinnehavet t.ex. uträkning av löneavdrag och rapportering av förändrade förmånsvärden. Genom att erbjuda allt från små paketslösningar till hela konceptlösningar får Ford Credit via Volvofinans tillgång till omfattande information om varje kund vilket underlättar framtagning av riskprofil och ökar möjligheterna för att fatta korrekta beslut rörande framtida kundrelationer²¹.

Ytterligare fördelar med Price bundling för säljarsidan är att de kan åtnjuta kostnadsfördelar när möjlighet ges att utbjuda flera produkter vid varje säljtillfälle. Att fler produkter kan säljas vid en försäljningsansträngning innebär en mer kostnadseffektiv användning av personalen²².

3.2 Financial services och Extended services inom tre organisationer

I följande avsnitt redogörs för hur Financial services är organisatoriskt uppbyggt, dels bland de klassiska aktörerna inom fordonsindustrin men också för hur det är uppbyggt hos aktörer med en bakgrund skild från traditionell fordonsindustri.

3.2.1 Ford Credit

Ford Credit startades 1959 och deras huvudinriktning är att bistå vid finansiering av fordonsköp. Finansieringen sker i olika former beroende på vem som är den andra avtalsparten. Ford Credit är ett helägt dotterbolag till Ford Motor Company. De tre huvudsakliga verksamhetsområdena är Retail financing, Wholesale financing och Other financing.

Retail financing (finansiering via återförsäljare) innebär i stort att Ford Credit köper säljkontrakt och leasingkontrakt som utformats av återförsäljarna. Dessa kontrakt erbjuds direkt till konsumenterna men det praktiska förfarandet sköts fortfarande av återförsäljarna. Kundens interagerar alltså endast med återförsäljaren som står som representant för Ford Credit, men själva avtalet som kunden erbjuds av återförsäljaren gäller mellan Ford Credit och kunden. Priset som Ford Credit betalar återförsäljaren för kontraktet är baserat på det pris som återförsäljaren och kunden kommer överens om. Återförsäljaren har på så vis incitament att försöka göra bästa möjliga affär eftersom den ersättning som återförsäljaren erhåller från försäljningen till Ford Credit är beroende av försäljningspriset som kunden betalar till Ford Credit för det köpta fordonet.

Leasingverksamheten startar också utifrån att återförsäljarna tar fram leasingkontrakt som de erbjuder till försäljning till Ford Credit. Ford Credit utvärderar dessa erbjudanden och köper de avtal som uppfyller de villkor t.ex. på kredittid som Ford Credit ställt upp. Vid köp övertar Ford Credit ägandet av leasingkontraktet och rättigheten till det leasade fordonet. Därmed

²¹ Broschyr "Svensk vagnparksfinans –vi gör det enklare att sköta" samt hemsida www.svenskvagnparksfinans.com datum 031205

²² Mankila Merja (2001) s 23-24

leasar alltså inte Ford Credit något från återförsäljarna utan Ford Credit köper hela leasingkontraktet som sådant. I och med det har återförsäljaren inget ansvar för fordonet, t.ex. om värdet på fordonet vid leasingperiodens slut är lägre än vad som specificerats i leasingkontraktet. Det är Ford Credit som tvingas bära denna förlust. Men, precis som med säljkontrakten, är det återförsäljarna som sköter det praktiska förfarandet med att teckna avtal med kunden, även om kontraktet avtalsrättsligt gäller direkt mellan Ford Credit och kunden utan inblandning från återförsäljarna.

Vid leasingtidens slut har kunden möjlighet att köpa fordonet till det pris som specificerats i leasingkontraktet när det skrevs, alternativt återlämna fordonet till återförsäljaren. Återförsäljaren i sin tur kan köpa fordonet av Ford Credit eller återlämna det till Ford Credit. Återförsäljaren fyller därför även här endast en praktisk funktion när denne agerar gentemot kunden. Priset som Ford Credit betalar för att köpa kontrakt av återförsäljarna utgörs av det framförhandlade priset med eventuellt avdrag för den summa som motsvarar värdet på det inbytesfordon som återförsäljarna tar emot om kunden väljer att byta in eventuella fordon som kunden innehåft fram till när leasingavtalet slöts. Priset som kunden i sin tur betalar motsvaras av det pris som Ford Credit betalt återförsäljaren för leasingkontraktet plus en leasingavgift minus det uppskattade restvärdet för fordonet. Betalningen sker genom att kunden varje månad gör inbetalningar till Ford Credit.

Wholesale financing innebär att Ford Credit ger lån till återförsäljare för att finansiera deras inköp av fordon som placeras i lager i väntan på att återförsäljarna skall lyckas sälja fordonen vidare till konsument. Wholesale financing benämns också floorplan financing.

Hur mycket som finansieras av Ford Credit bestämmer återförsäljaren men Ford Credit kan finansiera hela beloppet. Återförsäljaren betalar ränta på lånet under lagertiden och först när återförsäljaren säljer eller leasar ut fordonet till kund sker återbetalning av lånet till Ford Credit. Ford Credit finansierar inte endast köp av Fordtillverkade modeller utan kan stå för finansiering även när återförsäljare köper in andra märken. Oavsett märke kräver Ford Credit att fordonet står som säkerhet för lånet. När ett fordon säljs av återförsäljaren till kund upphör dock Ford Credits säkerhet och de har därför inte något fortsatt anspråk gentemot kund.

Other financing innebär att Ford Credit har utlåning till återförsäljare för att de skall kunna finansiera sina verksamheter som t.ex. lån vid byggnation eller andra investeringar som görs hos återförsäljare för att förbättra sina verksamheter.

Utöver dessa huvudverksamheter har Ford Credit mindre grenar som t.ex. försäkringar, som erbjuds tillsammans med finansieringslösningarna. Försäkringarna sköts främst genom ett försäkringsbolag vid namn The American Road Insurance Company samt via andra samarbetspartners. Försäkringarna gäller bl.a. mot fysisk skada på fordon och utrustning i samband med olycka men också rena finansiella försäkringar finns som kan täcka återbetalningar i samband med kreditvärigheter och dålig betalningsförmåga. Försäkringarna stod för c:a 1% av de totala intäkterna år 2001²³.

Vagnsparkfinansiering som t.ex. svensk Vagnsparkfinans för Volvo finns för respektive märke i Fordkoncernen. Ford Credit administrerar därför främst Fordbilar under sitt eget namn.

²³ Ford Credit 10-K 2001 s 8-13

3.2.2 General Motors Acceptance Corporation (GMAC)

GMAC är ett helägt dotterbolag till General Motors. Det startades 1919. GMAC:s organisation är uppdelad i tre huvudsegment kallade Financing operations, Mortgage operations och Insurance Operations. De två verksamhetsgrenarna Financing och Insurance operations är de som främst kommer ifråga när det gäller Extended services varför dessa beskrivs mer ingående.

Financing Operations tillhandahåller, liksom Ford Credit en rad produkter till återförsäljare och slutkunder. GMAC köper sälj- och leasingkontrakt från främst GM-återförsäljare som säljs vidare till slutkunderna. GMAC:s verksamhet går under andra namn runtom i världen som GMAC Bank (tidigare Opel Bank), Vauxhall Finance, Holden Financial Services, Saab Financial Services, On Line Finance och olika Nuveel Credit-märken. De återförsäljare som GMAC främst handlar med är franchiseåterförsäljare till GM. Dock sker viss utlåning utanför USA direkt till kund utan inblandning från återförsäljare.

Vad gäller prissättning, betalningsförfarande och legala aspekter, som ägande under löptiden, är de uppbyggda på motsvarande sätt som inom Ford Credit. Liksom vid kontraktstidens slut återgår fordonet till GMAC såvida återförsäljare eller slutkonsument inte väljer att köpa fordonet. De fordon som återgår till GMAC säljs på särskilda auktioner som bl.a. sköts via Internet.

Commercial financing innefattar ett flertal finansieringsformer däribland finansiering till återförsäljare motsvarande Ford Credits Wholesale financing, finansiering av vagnparker, fullserviceleasing, finansiering av annan utrustning, strukturfinansiering, factoring m.m. Commercial finansiering till återförsäljare av GM-produkter utgör den största delen av comercial-verksamheten. Men även finansiering till återförsäljare för inköp av andra märken samt finansiering till slutkund sker i mindre skala.

Utlåning sker också till återförsäljare för att de, liksom fallet var hos Ford Credit, skall kunna stärka sina verksamheter t.ex. vid investeringar som utbyggnad av lokaler eller för att genomföra marknadsföringsprogram.

Vagnparksfinansiering sker genom finansiering till återförsäljare, deras samarbetspartners eller andra företag, för att de skall kunna köpa fordon som de i sin tur leasar eller hyr ut i större skala i form av hela vagnparker.

Fullserviceleasing erbjuds både för individuella fordon och till hela vagnparker, dock endast i Europa, Mexico och i Australien. I konceptet ingår reparation och service, olycksfallshantering, drivmedelsprogram, korttidsuthyrning av reservfordon m.m.

Inom Specialty lending sker utlåning för finansiering av olika verksamheter i samband med nyinvesteringar. Utlåningen sker inte endast till fordonsrelaterade företag utan också till företag inom branscher som textil- och klädesindustrin.

Hypotekslån (mortgage operations) – Denna verksamhetsinriktning sätter ihop och erbjuder olika lösningar för hypotekslån. De riktar sig till en rad olika branscher som inte är relaterade till bilindustrin och kommer därför inte närmare behandlas här. Nämnas bör dock att det inte är en helt oansenlig verksamhet och bör därför ses som en symbol för det breda spektrum av verksamhetsområden som GM genom GMAC är aktiva inom.

Försäkringsverksamheten sköts främst genom GMAC Insurance Holdings Inc. Verksamhet finns i USA, Kanada, Mexico, Europa, Latinamerika och Oceanien. Försäkringarna försäkrar fordon och en rad tillhörande tjänster inom Extended services. Marknadsföring och försäljning av dessa produkter sker genom återförsäljarna. Försäkringarna erbjuds till alla märken även om försäkringar till GM-produkter är dominerande.

Även återförsäkringar erbjuds, då främst till andra försäkringsbolag vid behov av finansiering för att täcka oförutsedda händelser²⁴.

3.2.3 Toyota Financial Services Corporation (TFS)

TFS grundades år 2000 för att samla all Financial services-verksamhet under en paraplyorganisation. TFS är ett helägt dotterbolag till Toyota Motor Corporation. TFS har verksamhet i 27 länder och dess mest omfattande verksamhet är i USA. Vid jämförelser av utvecklingen för olika produkter inom Extended services kommer dessa, som ovan nämnts, representeras av den amerikanska delen av TFS genom uppsatsen.

TFS erbjuder finansieringsmöjligheter för en rad områden inom Extended services däribland Retail financing, Retail leasing, Wholesale financing och försäkringar. Utöver det har även Toyota Motor Corporation som moderbolag även verksamhet inom några av ovanstående områden samt att de har viss verksamhet liknande den inom GMAC för hypotekslån (mortgage loan).

TMS rörelse vad gäller förfaringssätt för Retail financing och Retail leasing fungerar i stort sett på samma sätt som inom Ford Credit, vad gäller t.ex. försäljningsformer och leasingavtal. I de fall där leasetagare väljer att inte köpa ut fordonet så säljer TFS ut fordonen på auktion bl.a. via Internet, precis som GMAC.

Försäkringslösningar erbjuds främst i USA genom Toyota Motor Insurance Services, Inc men även i Japan finns en större försäkringsrörelse²⁵.

3.3 Aktörer på marknaden utan bakgrund i fordonsindustrin

Financial services växer. Presentationen av de tre stora visar en trend. En ny verksamhetsinriktning har växt fram. Dessa verksamheter är beroende av omfattande kapitaltillgång. Borde inte det skapa möjligheter även för andra aktörer utan rötter i fordonsindustrin. Nedan ges en kortfattad beskrivning av hur ett bankföretag som JP Morgan Chase upptäckt och anammat konceptet. Därefter beskrivs Leaseplan Coporation, en specialist med smalare produktutbud men med en stark marknadsnärvaro på sitt område leasing.

Företag som inte har en tradition med bakgrund i fordonsindustrin har kommit in som aktörer på marknaden inom Extended services. Hur utformningen ser ut varierar kraftigt med allt från företag som enbart erbjuder enstaka tjänster som t.ex. en mindre försäkring, till företag som i sitt tjänsteutbud täcker alla de tjänster som brukar räknas till Extended services. De stora

²⁴ General Motors Acceptance Corporation 10-K report 2002 s 9-22

²⁵ Toyota Motor Corporation 20-F 2003 s22-25

aktörerna med brett tjänsteutbud utgörs framförallt av de traditionellt stora bankföretagen som mer eller mindre byggt upp enskilda verksamhetsgrenar inom Extended services.

JP Morgan Chase erbjuder idag, motsvarande fordonsföretagen, både finansiering i form av särskilda billån samt tillhandahåller leasingerbjudanden. JP Morgan Chase är framförallt verksamt inom USA och Kanada.

Vad gäller lånen är de riktade mot finansiering av såväl nya som begagnade bilar. För konsumenten är finansieringen och själva köpet av fordon avtalsmässigt två separata handlingar där konsumenten först ser ut det fordon han/hon tänkt sig varefter han/hon ansöker om lånet. Om lånet beviljas köps fordonet från bilhandlaren och köpet gäller direkt mellan bilhandlaren och konsumenten motsvarande en vanlig köpehandling. Efter att köpehandlingen är avslutad äger konsumenten fordonet men fordonet står samtidigt som säkerhet tills konsumenten betalt av lånet. Karaktären på låneformen är att likställa med andra lån där banken erbjuder lån mot att det som banken finansierar står som säkerhet för lånet. Skillnaden mot vanliga lån, t.ex. huslån, är att avbetalningen är anpassad till den kontinuerliga värdeförändringen på fordonet samt att olika tilläggslösningar knyts till låneavtalet som t.ex. trafikförsäkringar och andra skadeförsäkringar. En prispaketeringsstrategi motsvarande den som tillämpas av fordonsföretagen²⁶.

Leaseplan Corporation har också bakgrund från bankvärlden och är ett av de största leasingbolagen med säte i Europa. Leaseplan Corporation består av ett internationellt nätverk av företag som är engagerade i fordonstjänster. Koncernen har verksamhet i 26 länder. Verksamhetens tyngdpunkt ligger på Europa men även i USA, Brasilien, Indien, Australien, Nya Zeeland och i Sydafrika är Leaseplan aktivt, dock under olika namn t.ex. Carvantis i Frankrike. Verksamheten sker huvudsakligen under märket Leaseplan och är främst inriktad på leasing av hela vagnsparker. Leaseplan Corporation är ett helägt dotterbolag till ABN Amro Bank. ABN Amro Bank ägs av holdingbolaget ABN Amro Holding med huvudkontor i Amsterdam, Holland. ABN Amro Holding hade år 2002 en balansomslutning på 556 miljarder euro, vilket kan jämföras med Fords balansomslutning på c:a 295 miljarder dollar för samma period. Leaseplan har därför en stark finansieringsstruktur i ryggen med tillgång till en effektiv kapitalanskaffning för den egna verksamheten²⁷. Leasingen sker såväl till privatpersoner som till företagskunder men den största verksamheten är gentemot företagskunder. Till leasingen erbjuds liknande tilläggstjänster som även erbjuds av övriga bank- och fordonsaktörer som försäkringar, korttidsuthyrning, bensinkostnadskontroll (fuel cost management) och reparation och underhåll.

²⁶ www.jpmorganchase.com

²⁷ Leaseplan Corporation Annual Report 2002
ABN Amro Holding N.V. Annual Report 2002

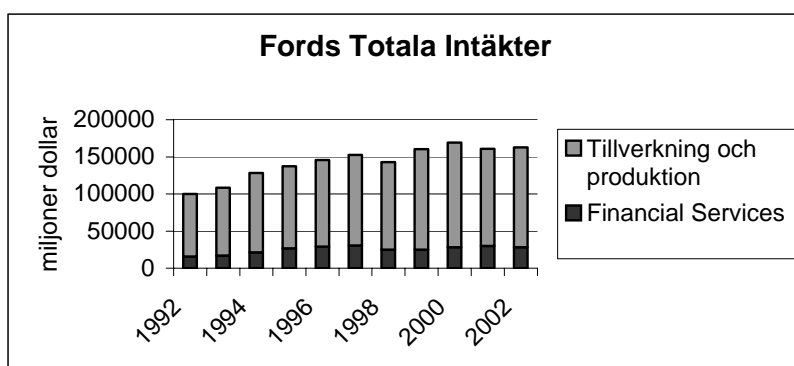
4. Resultat

4.1 Financial Services

Utvecklingen för de tre bolagen visas ur två perspektiv, dels ur resultathänseende och dels ur balansräkningshänseende. Stapeldiagrammen över intäkterna i bolagen utgörs av intäkterna från den klassiska produktionen och tillverkningen samt Financial services. Dessa ligger som två delar i varje års stapel vilket innebär att totalhöjden på en stapel motsvarar de totala intäkterna från båda områdena för hela koncernen för respektive bolag.

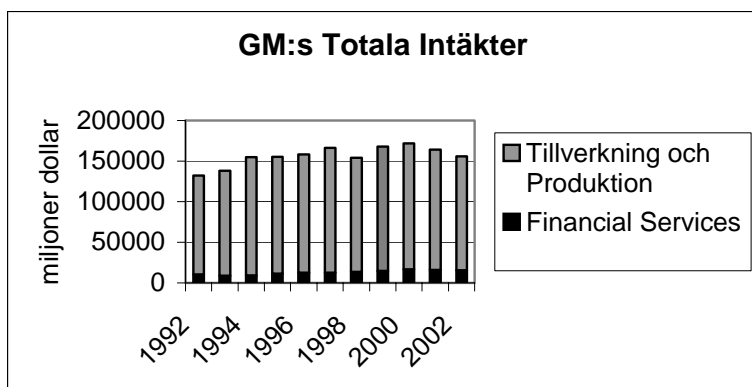
4.1.1 Ford

Inom Ford har Financial services utgjort en tämligen stabil del över hela tidsperioden. 1992 utgjorde Financial services strax under 16% av totala intäkter för att år 2002 utgöra drygt 17%.



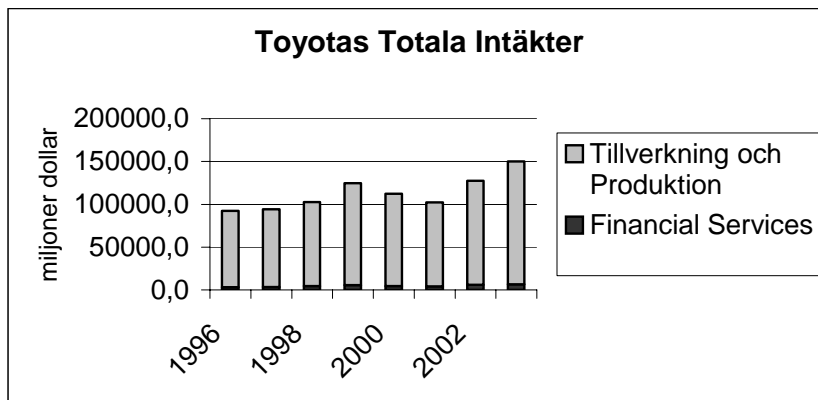
4.1.2 General Motors

Financial services inom GM-koncernen har, precis som för Ford, utgjort en stabil men inte så stor andel av totala intäkterna under tidsperioden. Vid periodens början 1992 uppgick de till c:a 8% för att idag vid periodens slut uppgå till strax under 10%.

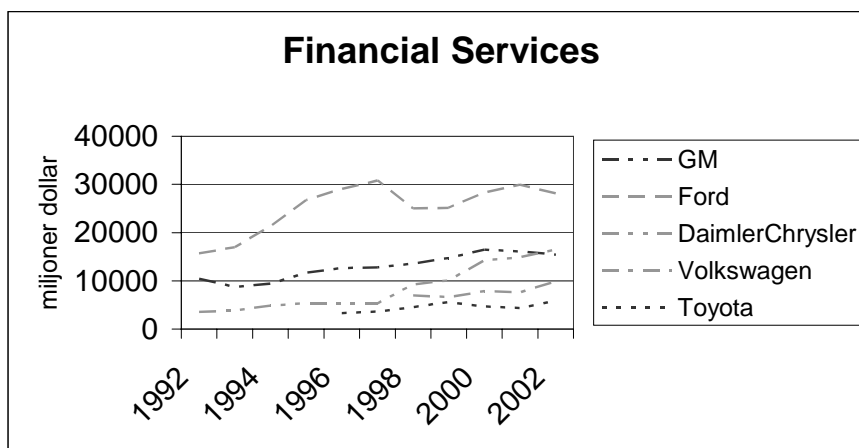


4.1.3 Toyota

För Toyotas del utgör också Financial services en ytterst liten del av de totala intäkterna. Som andel av de totala intäkterna utgjorde Financial services 3,6% 1996 och c:a 4,5% år 2002. Dock har en fördubbling skett från c:a 3,3 miljarder dollar till c:a 6,8 miljarder dollar.



4.2 De tre bolagen i relation till andra bolag i branschen

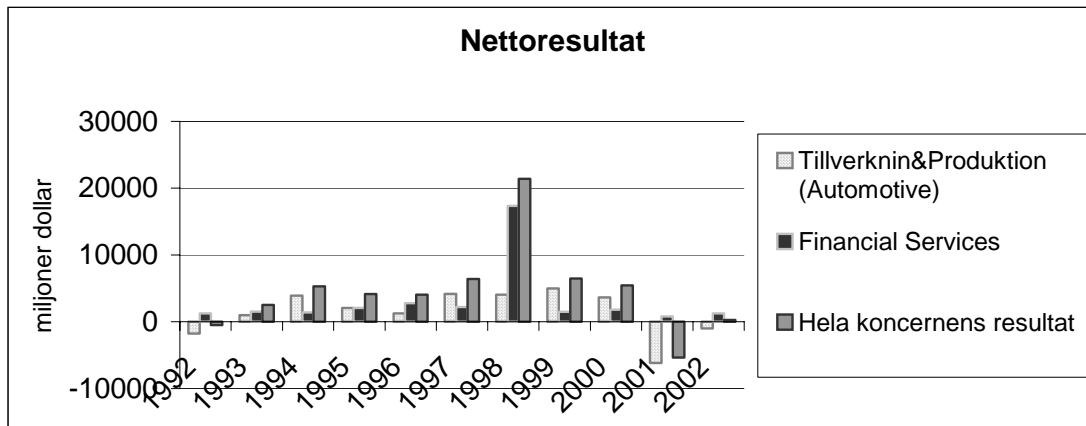


Grafen visar att Fords Financial services är den överlägset största i branschen över hela tidsperioden. GM:s Financial services är näst störst över nästan hela perioden men år 2002 hade Daimler Chrysler växt sig större än GM. Vidare ligger Volkswagen på en genomgående högre nivå än Toyota, dock är Toyota den fjärde största aktören på den amerikanska marknaden år 2000 inom Financial services enligt diagrammet över de största aktörerna på den amerikanska marknaden medan Volkswagen återfinns först på tolfte plats med en marknadsandel som är flera gånger mindre än Toyotas. Det kan därför ifrågasättas huruvida de två bolagen använder samma beräkningsmetod för att ta fram siffror över Financial services, med tanke på att den amerikanska marknaden är den enskilt största för Financial services. En annan möjlig förklaring är att DaimlerChrysler har en ansenlig verksamhet utöver Extended services och som därför inte tas hänsyn till i diagrammet över de största aktörerna men som i deras årsredovisningar ingår under posten Financial services, motsvarande de ytterliggare verksamhetsområden utöver Extended services som GMAC är verksam inom. Tilläggs skall också vad gäller GM att de finansiella intäkterna under åren 92-94 innefattar

endast GMAC:s intäkter. Men från 1995 tillämpar GM en likartad redovisning för finansiella intäkter som Ford, där hela koncernens finansiella intäkter ingår.

4.3 Resultatutveckling

4.3.1 Ford



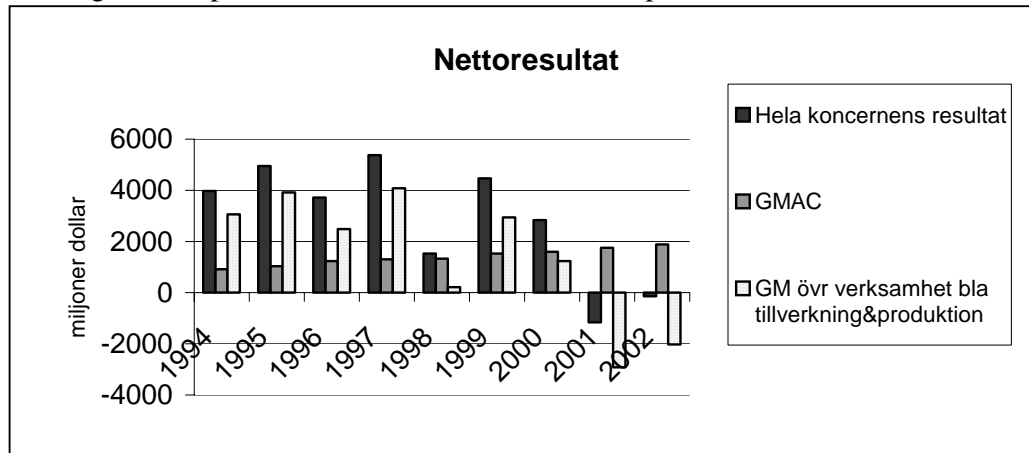
Perioden inleddes 1992 med ett negativt resultat för koncernen men där Financial services som verksamhetsgren enskilt uppvisade ett positivt resultat. Åren därefter återhämtade sig tillverkning och produktion men Financial services har även under denna period påtagligt bidragit till att öka det positiva resultatet. 1998 sålde Ford ägarandelar i flera finansbolag vilket förklarar den markanta ökningen i resultatet från Financial Services. Under periodens slut har Ford, precis som för periodens början, gjort förlust inom tillverkning och produktion medan Financial services uppvisar ett positivt resultat för båda åren. För år 2001 bidrar Financial services positiva resultat till att minska den totala förlusten för Ford och under 2002 bidrar Financial services med sitt fortsatta positiva resultat till att hela koncernen uppvisar ett positivt resultat trots fortsatta förluster för tillverknings- och produktionsverksamheten. En tendens som även fortsatt under 2003 där Ford för de nio första månaderna förvisso uppvisar en vinst före skatt på 53 miljoner dollar för tillverkning och produktion men som vida överskreds av Financial services vinst på 2425 miljoner dollar. Om man sedan tittar på det tredje kvartalet 2003 enskilt vilket är det senast publicerade, framgår att tillverknings- och produktionsdelen återigen uppvisar ett negativt resultat, nu på -609 miljoner, medan Financial services för tredje kvartalet uppvisar en vinst på 1032 miljoner dollar²⁸.

²⁸ Ford kvartals rapport för 3:e kvartalet 2003

<http://www.ford.com/en/company/investorInformation/companyFinancials/quarterlyEarningsReports/default.htm>

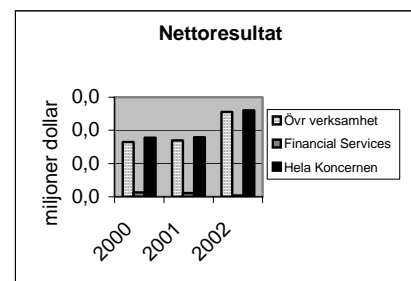
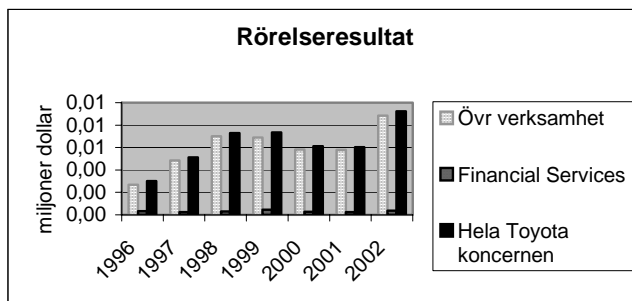
4.3.2 GM

I GM:s fall har vinsten från tillverkning och produktion utgjort huvuddelen av vinsten under en längre period jämfört med hur fallet varit för Ford. Undantag är framförallt periodens två sista år där denna verksamhet gått med förlust. Vinsten från Financial services har visat en jämnt stigande trend över hela tidsperioden. Fr.o.m. 2001 har GM som koncern uppvisat ett negativt resultat men det negativa resultatet kunde ha varit ännu större om inte Financial services genererat positiva siffror även under slutet av perioden.



Under de första nio månaderna av 2003 hade GM en liknande utveckling som Ford med ett positivt, men lågt resultat, för tillverkning och produktion (658 miljoner dollar) jämfört med resultatet för Financial services (2151 miljoner). För det tredje kvartalet uppvisade GM en förlust inom tillverkning och produktionsverksamheten på -201 miljoner vilket var i motsats till resultatet för Financial services som redovisade en vinst på 626 miljoner dollar²⁹.

4.3.3 Toyota

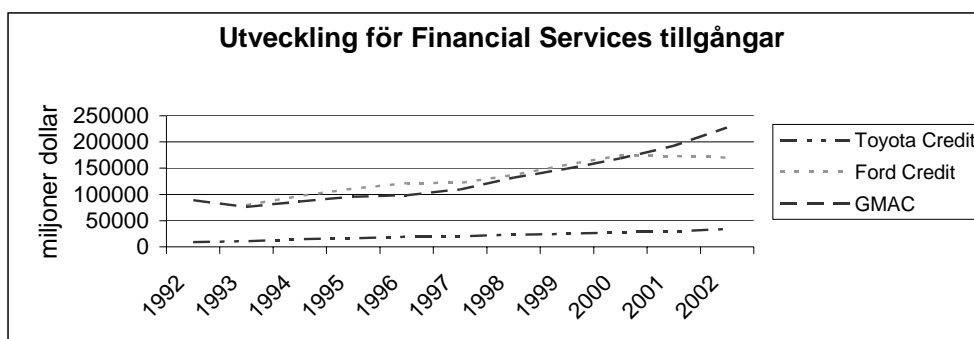


I Toyotas fall är det rörelseresultatet som visar på förhållandena mellan de olika verksamhetsgrenarna över den längre tidsperioden, men även nettoresultatet redovisas där siffror funnits tillgängliga för att öka jämförbarheten med de andra bolagen. Oavsett mått utgör Financial Services en mycket liten andel av det totala resultatet. Med andra ord har Financial Services inte den betydelse för Toyota som det har för de amerikanska konkurrenterna GM och Ford.

²⁹ GM Kvartalsrapport 3:e kvartalet 2003

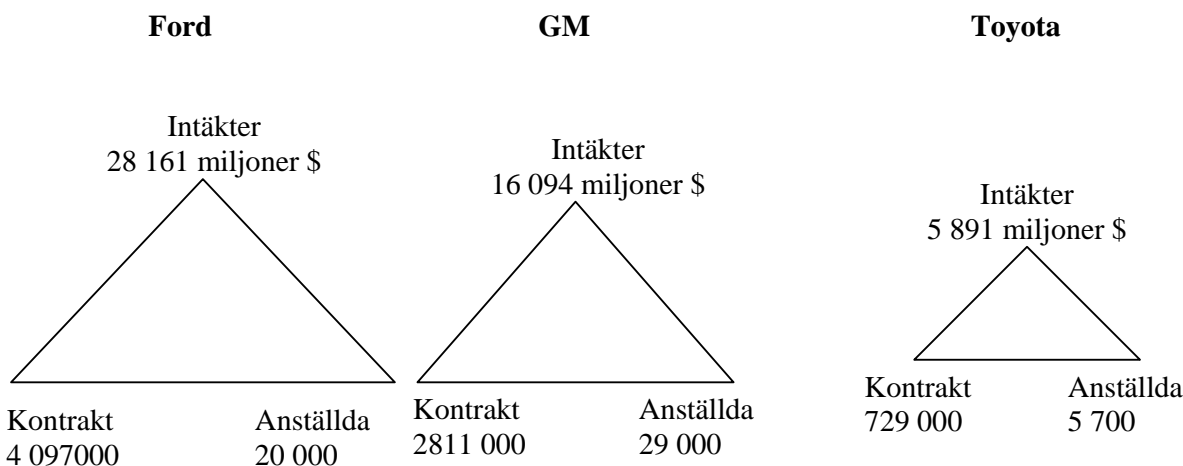
http://www.gm.com/company/investor_information/fin_res/?section=Company&layer=Investors&action=open&page=4

4.4 Utveckling av totala tillgångar inom Financial Services



De totala tillgångarna utgörs, som ovan nämnts, till stor del av Extended services. Men vid en jämförelse av de tre bolagen är det GMAC som har flest verksamhetsområden utöver Extended services som inräknas i Financial services. GMAC:s övriga verksamhetsområden utövar därför ett större inflytande över GM:s totala Financial services tillgångar jämfört med hur det ser ut hos konkurrenterna. Storleken på de finansiella tillgångarna inom GMAC översteg Ford Credits finansiella tillgångar under år 2000. I tidigare graf över intäkterna överstiger Fords finansiella intäkter GM:s vilket innebär att GM måste ha en lägre kapitalomsättning än Ford. Det kan förklaras av att GMAC är engagerat i flest aktiviteter vid sidan om Extended services där områden som mortgage bör vara präglade av ett stort realkapitalbehov, dvs. kräver mer fysiska resurser per intjänad dollar vilket sänker kapitalomsättningen. Tilläggas skall att det är ingen genomgående tendens för perioden att GMAC:s tillgångar överstiger Ford Credits tillgångar utan det har skett under de sista tre åren. Vad gäller TMCC har en ökning av tillgångarna skett från c:a 9500 miljoner dollar till drygt 34000 miljoner dollar vilket innebär en ökning på drygt 250%. Det kan jämföras med GMAC:s ökning på drygt 155% och Ford Credits ökning på 114%. Toyotas närvaro på den amerikanska marknaden har med andra ord ökat väsentligt under perioden.

Financial Services' storlek i de tre bolagen under perioden 2000-2002



Siffrorna i ovanstående sammanställning gäller för år 2000 i Fords fall, för 2001 i GM:s fall och för 2002 i Toyotas fall. Anledningen till att uppgifterna från de olika bolagen kommer från olika år beror på skiftande tillgänglighet till data mellan åren. Klart framgår att Ford och GM redan 2000 och 2001 var betydligt större än vad Toyota var år 2002 i alla avseenden. Noterbart är att omsättningen och antalet tecknade kontrakt med konsumenter var 74% respektive 45% större för Ford jämfört med GM, ändock har GM c:a 9000 fler anställda.

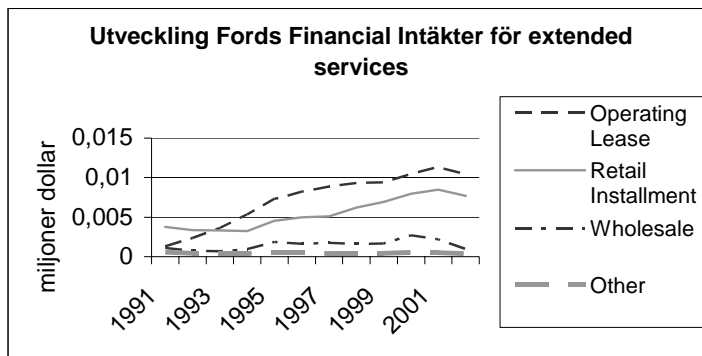
4.4 Extended Services

I kapitlet kommer de tre bolagen studeras utifrån två flödesperspektiv; finansiella flöden i form av intäkter och fysiska flöden i form av antal tecknade finansierings- och leasingkontrakt. De finansiella intäkterna bryts först ned i under grupper för att visa på utvecklingen för de olika delarna inom Extended services. Därefter kommer en jämförelse att göras av totalposterna för de tre bolagen för att se hur de utvecklats i jämförelse med andra aktörer inom samma bransch. Till sist visas på de fysiska flödena för de tre bolagen och hur dessa utvecklats i relation till de finansiella flödena.

4.4.1 Ford Credit

De fyra verksamhetsgrenarna som utgör begreppet Extended services har över tid utvecklats i olika utsträckning. Den del som utvecklats mest sedan början av 1990-talet är leasing. Med begreppet operating lease menas den leasing som sker till slutkund från Ford Credit men där återförsäljarna sköter det praktiska förfarandet mellan slutkund och Ford Credit.

I början av 90-talet var intäkterna för leasing kring 1,3 miljarder dollar för att idag uppgå till över 10 miljarder dollar. Retail installment är försäljning på avbetalning och ingår i Retail



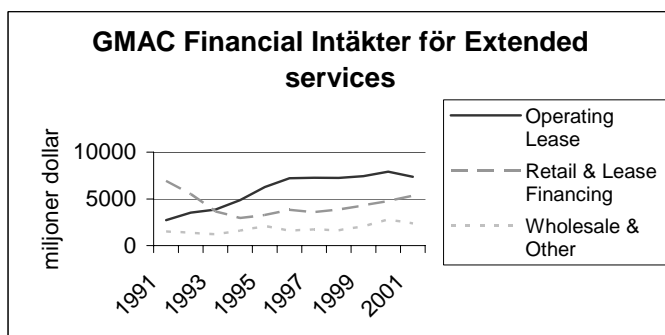
financing där Ford Credit köpt färdigkonstruerade försäljningskontrakt av återförsäljarna och som sedan säljs till kunderna men där återförsäljarna, precis som ovan, sköter det praktiska förfarandet. Denna sorts försäljning har, precis som för leasing, ökat sedan början på 90-talet. Det var dock den gren som stod för

de överlägset största intäkterna vid periodens början med intäkter på över 3,7 miljarder dollar. Men idag har Retail financing halkat ned på andra plats passerat av leasingverksamheten.

Wholesale financing är den del där Ford Credit ger lån till återförsäljare för att de skall kunna finansiera inköp av fordon. Lånen för inköpen betalas av först när återförsäljarna har sålt fordonet vidare till slutkund, vilket skall underlätta förutsättningarna för återförsäljarnas verksamhet. Denna del har hållit sig på en jämn nivå över tidsperioden med endast en mindre uppgång som följts av en nedgång under 2002 till tidigare nivåer. Den sista grenen är en samlingspost för alla stödjande aktiviteter som Ford erbjuder sina återförsäljare t.ex. finansiering vid utbyggnad eller ombyggnation hos en återförsäljare. Posten är främst en tilläggstjänst till finansieringskonceptet och innefattas inte i kärnverksamheten, vilket syns på storleken på intäkterna som aldrig överstigit 0,6 miljarder dollar.

4.4.2 GMAC

GMAC:s intäkter från Extended services indelas endast i tre verksamhetsgrenar där Retail and Lease financing utgörs av försäljning på avbetalning till slutkunder via återförsäljare (dock är



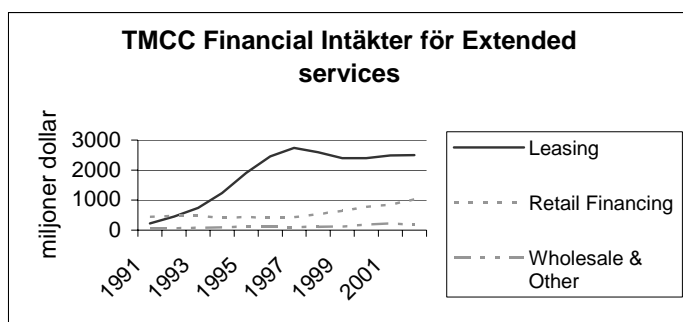
även här återförsäljarna endast mellanhand utan avtalsrättslig inblandning) samt finansiering till återförsäljare för att de skall kunna köpa in fordon som de i sin tur leasar ut till slutkunder³⁰. Denna del var störst vid periodens början men avtog under mitten av perioden för att återhämta sig på senare år.

Operating lease definieras på samma sätt som inom Ford Credit och denna del har, precis som för Ford Credit, ökat mest över tidsperioden. Vid periodens början låg leasing till slutkunder på c:a 2,7 miljarder dollar för att idag uppgå till över 7 miljarder. Det innebär en ökning på 159% under 10 år för GMAC och för Ford Credit c:a 660%. Med andra ord har Ford Credit gått från att ha varit nummer två bland de största amerikanska fordonsaktörerna till att idag vara den största.

Vad gäller Wholesale finansiering till återförsäljarna samt annan stödfinansiering, motsvarande den hos Ford, så ligger den på en jämn nivå över tiden ej överstigande 3 miljarder vilket ungefär motsvarar Fords verksamhet om en sammanslagning görs av posterna Wholesale financing och Other financing.

4.4.3 Toyota Motor Credit Corporation (TMCC)

TMCC, liksom GMAC, redovisar Financial service-verksamheten i tre olika poster. Leasingdelen utgörs främst av leasing till kunder enligt en liknande modell som Ford Credits



och GMAC:s. Leasingen har även för TMCC gått från att ha varit den näst största delen vid periodens början till att idag vara den överlägset största verksamhetsgrenen. Ökningen uppgår till över 1000% under 10 år. Huvudskalet till den så anmärkningsvärda ökningen är att leasingen endast uppgick till ett ringa värde.

Vad gäller de två andra grenarna Retail financing med försäljning av fordon på avbetalning och Wholesale financing & Other financing utgör båda dessa grenar en betydligt mindre del av de totala intäkterna. Retail financing har gått från nivåer kring 0,4 miljarder till att idag ligga strax över en miljard och Wholesale financing & Other financing har legat på en stabil nivå inte överstigande 0,3 miljarder under tioårsperioden.

³⁰ GMAC 10-K 1999 s 4-5

Tendensen över tioårsperioden går i samma riktning för samtliga tre bolag där leasing gått från att vara en mindre del till att idag ha växt och blivit den enskilt största delen inom hela Ford Credit och GMAC samt är den största delen inom Toyotas amerikanska del av Extended services. Anledningarna till denna utveckling är flera. Leasingens utveckling har påverkats av den framväxande leasinglagstiftningen där åtskillnad görs mellan två former av leasing, finansiell och operationell leasing. Den lagstiftningsmässiga delen har främst berört de leasingtagare som skall klassificera leasingavtalet som en finansiell leasing och därmed skall föra upp objektet på sin balansräkning som en anläggningstillgång. Enligt en undersökning av Imhoff och Thomas (1988)³¹ gjorde det att företag systematiskt gick över från finansiell till operationell leasing eller t.o.m. i mindre omfattning valde andra finansieringskällor än leasing efter att SFAS no 13 on Lessees införts. Undersökningen skedde ett par år innan tidsserierna över operationell leasing tar sin början i uppsatsen men det är troligt att det även fortsättningsvis påverkat den operationella leasingen i positiv riktning.

En orsak till att företag inte vill föra upp leasingobjekten som anläggningstillgångar och därtill hörande skulder på balansräkningen är att det försämrar finansiella nyckeltal som soliditet. Något som kan ha stor betydelse vid val av finansieringsform om företaget i fråga redan har en ansträngd finansiell situation. Vidare påverkas räntabiliteten i negativ riktning när leasingobjekten tas upp som anläggningstillgång. Eftersom bonussystem till ledningen kan vara kopplade till räntabiliteten kan det enligt undersökningar gjorda av El Gazzar och Ross³² et al. påverka ledningen till att välja en finansieringsform till förmån för operationell leasing. Utöver dessa redovisningsmässiga för operationell leasing står ytterligare skäl att finna i fordonsföretagens försäljningsstrategier. Ford skriver i 1995 års 10-K rapport att de erbjuder sina kunder lägre initiala kostnader och lägre månadskostnader jämfört med övriga finansieringsformer inom Retail financing. Även TMCC och GMAC skriver i sina 10-K rapporter från dessa år att de särskilt sponsrat olika leasingprogram bl.a. med lägre leasingräntor för att öka leasingdelen. Det är också orsaken till att TMCC:s leasingökning avtog redan runt 1999 då de drog ner på sponsringen av leasingprogram³³.

Försäljning på avbetalning, s.k. Retail financing, har en mer tudelad bild för de tre företagen medan Wholesale financing ligger på en stabil och jämn nivå för alla tre företagen över perioden. De tre bolagens utveckling sätts nedan i perspektiv till hur andra fordonsföretag inom samma bransch har utvecklat sin verksamhet inom Extended services.

4.4.4 Extended services utveckling för sex olika bolag

Financial services utgörs av en rad områden där ett av de mest framträdande givetvis är Extended services. Det som främst skiljer de största bolagen som GMAC och Ford Credit från de mindre är att fler områden utöver Extended services ingår i begreppet Financial services t.ex. GMAC har en hel rörelsegren med hypoteksfinansiering, medan det i de mindre bolagen är främst Extended services som dominerar inom deras Financial services-verksamheter. I graferna nedan ges en bild av utvecklingen för Extended services över tid där varje bolag redovisas så långt tillbaka i tiden som det funnits tillgängliga data över respektive bolags Extended services. För Toyotas del är det även här den amerikanska delen av Extended service som ingår.

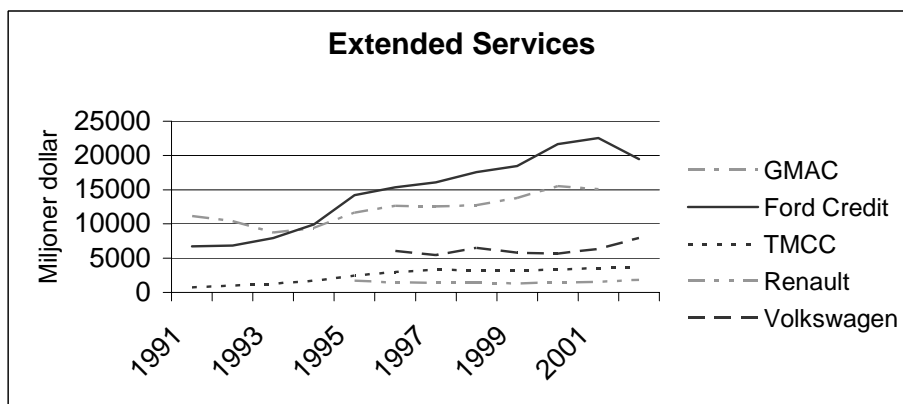
³¹ Imhoff, Eugene A., JR. & Thomas, Jacob K "Economic Consequences of Accounting Standards – The Lease disclosure Change"

³² El-Gazzar, S.M., Lilien, S. & Pastena, V. "Accounting for Leases by Lessees" s 217-237

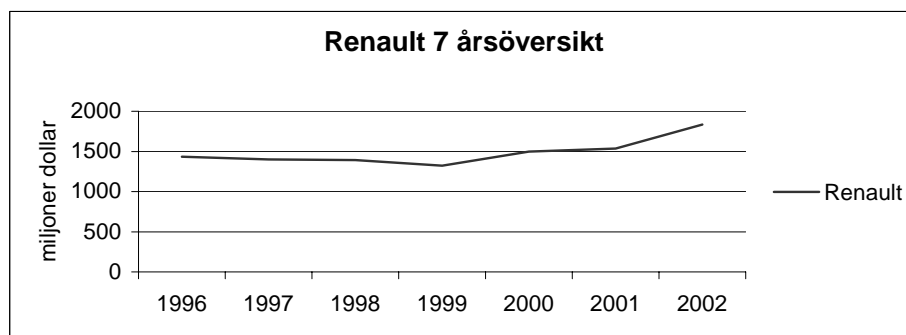
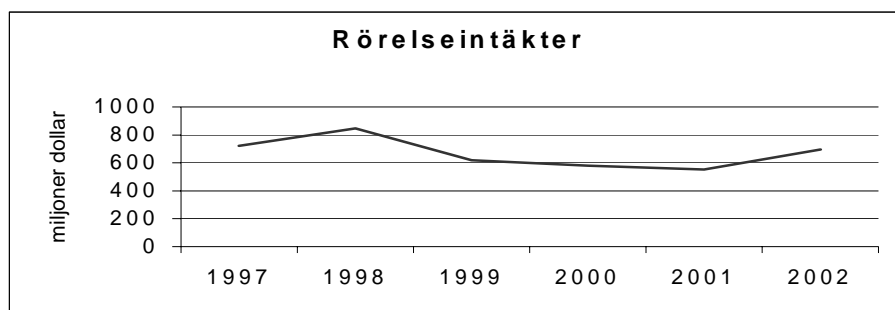
Ross, Westerfield, Jaffe (1996)

³³ Ford Credit 10-K 1995 s 5, TMCC 10-K 1996, 1998, GMAC 10-K 1994

Givetvis ger det en missvisande bild i förhållande till de andra bolagen eftersom det inte är hela Toyotas Extended services-verksamhet men det ger en fingervisning om att utvecklingen här går i samma riktning som för de övriga bolagen. Av grafen framgår att GMAC och Ford Credits verksamhet är betydligt större inom Extended services jämfört med europeiska konkurrenter som Renault och Volkswagen.



Men för att göra de mindre bolagen rättvisa redovisas nedan också separat utvecklingen för Volkswagen och Renault. Här redovisas de två bolagen över de senaste sju åren vilket ger en något annorlunda bild jämfört med samlingsbilden ovan vars tidsperiod varierar från bolag till bolag.



Renault uppvisar mindre svängningar än Volkswagen över tidsperioden, men liksom Volkswagen befinner de sig år 2002 på den högsta nivån över tidsperioden. För båda bolagen gäller att en påtaglig ökning skett under de två senaste åren. Volkswagens Extended services har ökat från en försäljning på 5806 miljoner dollar till 7953 miljoner dollar och Renault har

gått från en försäljning på 1320 miljoner dollar till 1835 miljoner dollar under perioden 1999-2002. Det är en ökning på c:a 37 respektive 39% för Volkswagen och Renault. Att notera är också, vilket framgår av diagrammet, att Volkswagens Extended services-verksamhet är betydligt större än Renaults samt att Toyotas nordamerikanska del ensamt överstiger hela Renaults försäljning inom Extended services.

4.4.5 Fysiska flöden

Nedan ges en bild av hur utvecklingen sett ut för respektive bolags kontraktsvolymer. Med kontrakt avses de kontrakt som upprättas med slutkunderna i samband med försäljning på avbetalning eller leasing.

Antal tusen kontrakt

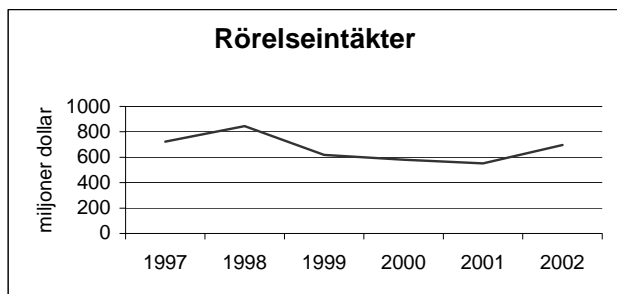
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TMCC	414	349	505	509	594	582	652	729	
Ford Credit	3284	3522	3596	3595	4168	4493	5005	5545	4097
GMAC			1833	2023	2329	2492	2526	2811	

För samtliga företag gäller att de haft en positiv utveckling över tidsperioden med stigande kontraktsvolymer. TMCC:s utestående kontrakt har ökat från c:a 400 000 upp till över 700 000 kontrakt vilket innebär en ökning på över 70%. Ford Credit visar också en ökning från 1994 till 2002 men en nedgång har skett det sista året jämfört med året innan. Totalt över hela tidsperioden har ändå en ökning skett med c:a 25%, men fram till 2001 var ökningen c:a 69% vilket visar på den märkbara nedgången under 2002. Om det är en generell nedgång eller specifik för Ford Credit går inte att säga då data över 2002 för Toyota och GMAC saknas till följd av omklassificeringar i årsredovisningarna för år 2002, vilket förhindrar jämförelser över tid. För GMAC har data endast funnits tillgänglig för perioden 1996-01 men ökningen under denna femårsperiod uppgår ändå till c:a 53% vilket visar på en markant ökning under senare år.

4.4.6 Utvecklingen för fordonsfinansiering inom företag utanför fordonsbranschen

JP Morgan Chase delar in sin verksamhet i 5 verksamhetsområden, Investment Bank, Investment Management & Private Banking, Treasury & Securities Services, JP Morgan Partners och Chase Financial services. I Chase Financial Services ingår auto finance, dvs. finansierade billån och leasing. I årsredovisningar tidigare än 2001 redovisas auto finance tillsammans med andra områden under en post benämnd Diversified Consumer Services men fr.o.m. 2001 särredovisas auto finance under en egen post. För att visa på tendenser över tid åskådliggörs utvecklingen över perioden 1997-2002 i följande graf, med hela posten Diversified Consumer Services för periodens början och med auto finance separat för de två sista åren:

Av diagrammet (se nästa sida) framgår att rörelseintäkterna sjönk kraftigt från 1998 till 1999 för att sedan fortsätta sjunka i lägre takt fram t.o.m. 2001. Det intressanta är dock att år 2001 introducerades särredovisning av auto finance men minskningen förblir ändå jämn trots att

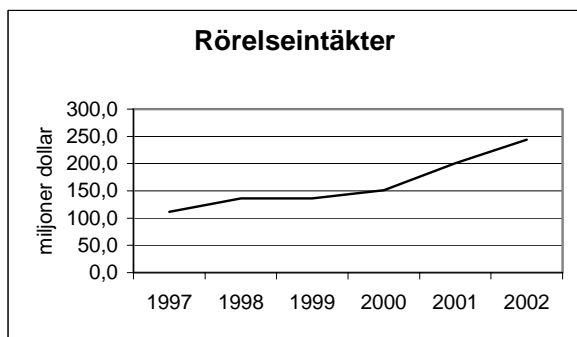


det inte längre är hela Diversified Consumer Services utan endast posten Auto Finance som redovisas. Till år 2002 ökade auto finance till en nivå som översteg de nivåer som samlingsposten Diversified Consumer Services uppvisade som högst under åren 99-00 och rörelseintäkterna för auto

finance separat nådde t.o.m. upp i samma nivå som hela samlingsposten Diversified Consumer Services uppvisade 1996 innan de första minskningarna började ske. Under år 2002 uppgick rörelseintäkterna för de fem verksamhetsområdena till 62 953 miljoner dollar varav Chase Financial Services utgjorde 13 541 och i sin tur utgjorde auto finance 696 miljoner dollar, vilket innebär att auto finance ingår i den näst största verksamhetsgrenen och att auto finance självt utgör ca 1 % av totala rörelseintäkterna för hela JP Morgan Chase. Auto finance har under några få år gått från att vara en högst obetydlig del till att ensamt synas i företagets resultatsiffror om än som ett mindre verksamhetsområde.

I årsredovisningen syns också förändringen över tid. Tidigare omnämndes auto finance endast med några ord för att idag gå under en egen rubrik där det framgår att Chase Auto Finance är den största bilköpsfinansiären i USA bland de traditionella bankerna som idag också erbjuder fordonsfinansiering. Det sker i samarbete med licensierade och franchisebilhandlare över hela USA, i likhet med den återförsäljarorganisation som fordonsföretagen etablerat.

Leaseplan Corporation med sitt smalare produktutbud men med en hög marknadsnärvaro på



ett stort antal platser runt om i världen har också ett operationellt resultat som stigit markant under de senaste 6 åren. 1997 uppgick rörelseresultatet till 112 miljoner dollar och idag uppgår det till 244 miljoner.

Att det uppstått en ny marknad kring konceptet med finansiering av fordonsköp framgår tydligt ovan där företag som GE Capital erbjuder mångfasetterade tjänster förknippade med bilanvändande, för såväl

privatperson som företag. Liksom att s.k. auto finance blivit ett etablerat affärsområde även inom en affärsbank som JP Morgan Chase. Till det kommer bolag som Leaseplan Corporation som uppnått betydande volymer genom sin specialisering på enskilda tjänsteprodukter inom helhetsbegreppet Extended services. Att fler än de renodlade fordonsaktörerna fått upp ögonen för den nya marknaden märks också eftersom det år 2000 fanns mer än 10000 olika aktörer varav det stora antalet endast hade små verksamheter med ett begränsat tjänsteutbud³⁴. Diagrammet på efterföljande sida redogör för de 40 största aktörerna på den amerikanska marknaden, mätt som inbetalningar till den egna leasing och låneportföljen för varje företag.

³⁴ Mail från Association of Consumer Vehicle Lessors genom Randall McCathren

Financial Services - En Framväxande Verksamhet

Företag	Placering	Andel av marknaden	Kumulativ frekvens
1 Ford Motor Credit Co.	Dearborn, MI	12,69%	12,69%
2 GMAC	Detroit, MI	7,31%	20,00%
3 DaimlerChrysler Services	Berlin, Germany	7,01%	27,01%
4 Toyota Motor Credit Co.	Torrance, CA	2,18%	29,19%
5 American Honda Finance	Torrance, CA	1,98%	31,17%
6 BankAmerica Corp.	Charlotte, NC	3,48%	34,65%
7 Bank One Corp.	Chicago, IL	2,36%	37,01%
8 GE Capital Corp.	Stamford, CT	0,14%	37,15%
9 Chase Manhattan Corp.	New York, NY	3,15%	40,30%
10 Wells Fargo & Co.	San Francisco, CA	2,34%	42,64%
11 First Union Corp.	Charlotte, NC	1,40%	44,04%
12 Volkswagen AG	Braunschweig	0,69%	44,73%
13 National City Corp.	Cleveland, OH	1,25%	45,98%
14 KeyCorp	Cleveland, OH	1,01%	46,99%
15 First Security Corp.	Salt Lake City, UT	0,85%	47,84%
16 Nissan Motor Acceptance Corp.	Torrance, CA	0,79%	48,63%
17 World Omni Financial Corp.	Deerfield Beach, FL	0,39%	49,02%
18 BMW	Woodcliff, NJ	0,59%	49,61%
19 Mitsubishi Motors Credit	Cypress, CA	0,31%	49,92%
20 US Bancorp	Portland, OR	0,49%	50,41%
21 Suntrust Banks Inc.	Atlanta, GA	0,41%	50,82%
22 Huntington Bancshares	Columbus, OH	0,43%	51,24%
23 Wachovia Corp.	Winston-Salem, NC	0,44%	51,69%
24 First Virginia Banks Inc.	Church Falls, VA	0,39%	52,07%
25 Fifth Third Bancorp	Cincinnati, OH	0,61%	52,68%
26 Firststar Corp.	Milwaukee, WI	0,42%	53,10%
27 PNC Bank Corp.	Pittsburgh, PA	0,15%	53,25%
28 M&T Bank Corp.	Buffalo, NY	0,22%	53,48%
29 Union Planters Corp.	Memphis, TN	0,16%	53,64%
30 Household International	Prospect Heights, IL	0,17%	53,81%
31 AmSouth Bancorp	Birmingham, AL	0,23%	54,03%
32 Mercantile Bankshares	St. Louis, MO	0,12%	54,15%
33 HSBC America Inc.	Buffalo, NY	0,22%	54,37%
34 Sovereign Bancorp	Wyomissing, PA	0,21%	54,58%
35 Old Kent Financial Corp.	Grand Rapids, MI	0,12%	54,70%
36 First Tennessee National	Memphis, TN	0,18%	54,87%
37 BB&T Corp.	Winston-Salem, NC	0,21%	55,08%
38 Charter One Financial Inc.	Cleveland, OH	0,18%	55,26%
39 Compass Bankshares Inc.	Birmingham, AL	0,08%	55,35%
40 Summit Bancorp	Princeton, NJ	0,12%	55,47%

Källa: ACVL (Association of Consumer Vehicle Lessors)

Av tabellen framgår att de fem största finansierarna är fordonsföretag. De har tillsammans drygt 1/3 av marknaden men det finns ingen enskild aktör som har en klart dominerande ställning. Den största aktören är 2000 Ford Credit, med strax under 13% av marknaden, skriver även i 2002 års årsredovisning att de fortfarande är den största aktören men poängterar att branschen är hårt konkurrensutsatt och det påtalas att konkurrensen inte bara kommer från fordonsföretag utan från en rad olika aktörer såsom banker, oberoende finansbolag, renodlade leasingföretag och försäkringsbolag³⁵. Om en uppdelning görs av marknaden i Retail financing och Wholesale financing framgår av Ford Credits 10-k rapport att inom Retail financing består konkurrensen av ett bredare utbud av aktörer såsom försäkringsbolag, olika spar- och långivningsorganisationer (savings and loan associations), banker, oberoende finansbolag, leasingföretag och andra fordonsföretags finansieringsverksamheter. Inom Wholesale financing domineras marknaden av ett smalare urval av olika konkurrenter där Ford räknar upp fordonsföretagens finansieringsverksamheter, oberoende finansbolag och banker som de främsta. Fords uppräknings överensstämmer med den bild som också GMAC ger i sin årsredovisning för 2002³⁶. Med andra ord tycks den bild av marknaden som gavs år 2000 fortfarande gälla år 2002.

Att de olika aktörerna har olika bakgrund bekräftar diagrammet där det stora flertalet av företagen som erbjuder finansiering vid fordonsanskaffning inte har en bakgrund som bottnar i fordonsindustrin utan oftast inom traditionell bank- eller försäkringsverksamhet. Bland bankerna är det de klassiskt stora bankkoncernerna som Bank America och Chase Manhattan som även inom detta område lyckats ta andelar och var den sjätte respektive nionde största aktören på marknaden. Dock var respektive bankkoncerns andel av den totala marknaden endast av mindre omfattning. Andra företag som tagit andelar är GE Capital med 0,14% av marknaden vilket gjorde dem till den åttonde största aktören. Att inta en åttondeplats med en så liten marknadsandel vittnar om konkurrensen och det stora antalet aktörer som är aktiva inom segmentet. Den 6:e till 11:e största aktören utgjordes av företag utan bakgrund inom fordonsindustrin och först på 12:e plats återfanns nästa fordonstillverkare, Volkswagen AG, vilket ytterligare vittnar om de traditionellt mer banknära företagens närvaro i förhållande till övriga fordonsföretag, utöver de fem i topp. Noterbart är att dessa 40 bolag tillsammans år 2000 endast innehade 55,53% av den amerikanska marknaden. Det förstärker bilden av hur många små aktörer som fanns år 2000 eftersom de tillsammans höll hela 44,47% av marknaden men ändå inte enskilt var så stora att de kvalade in i diagrammet som en av de 40 största aktörerna.

Att den nordamerikanska delen av Toyota Financial Services, som nämndes i inledningen, verkligen är ett av Toyotakoncernens större verksamhetsområden avspeglas i ovanstående uppställning där TMCC är den största icke-amerikanska aktören på den amerikanska marknaden.

De främsta konkurrensmedlen bland aktörerna på marknaden är graden av serviceutbud och med vilka villkor som tjänsterna utbjuds t.ex. räntenivå på utlåningsräntan. För att ha möjlighet att kunna erbjuda konkurrenskraftiga villkor krävs att finansieringsverksamheterna har god tillgång till kapital och en väl fungerande relation till kapitalmarknaderna för att skapa förutsättningar för olika finansieringslösningar. Det innebär att fordonsföretagen idag ser till att hålla sig med hög kompetens inom finansiering vad gäller främst förvaltning av

³⁵ Ford Motor Credit Company Annual Report 10-k 2002

³⁶ Ford Credit 10-k 2002 s3-4, GMAC 10-k 2002 s 17

kapital, vilket gjort att de byggt upp organisationer med en kompetens snarlik den kompetens som finns inom de traditionella bankverksamheterna.

Ford Credits största källor avseende finansiering kommer från utgivning av skuldebrev och försäljning av fordringar. Finansieringslösningen med utgivning av skuldebrev består av ett omfattande system av skuldebrev med kort löptid, som getts ut främst till institutionella placerare, och skuldebrev med lång löptid där hela program utformats, vilka främst riktas till återförsäljare och institutionella placerare. Vanliga former av skuldebrev är utgivning av obligationer. Detsamma framgår av GMAC:s årsredovisning som dessutom betonar vikten av en diversifierad finansieringsportfölj för att oavsett svängning i konjunkturen ha finansiering för att täcka påtagna åtaganden.

För att stå upp mot fordonsföretagens dominans har ett flertal bankföretag gått samman och byggt upp ett gemensamt ansökningssystem där potentiella kunder kan skicka in kreditansökningar som behandlas i systemet. Systemet skickar sedan tillbaka till kunden olika förslag på finansieringslösningar som de olika bankföretagen erbjuder. På så vis erbjuds kunder en tjänst för att enklare och effektivare kunna utvärdera olika finansieringsalternativ från bankföretagen. De amerikanska fordonstillverkarnas svar är att de inlett ett samarbete för att bygga upp ett liknande system. Ford Credit, GMAC och Daimler Chrysler Services har döpt systemet till RouteOne.

För GMAC:s del finns ingenting utöver RouteOne uttalat angående framtida strategi, men det framhålls att de är ledande inom finansiella tjänster med sitt breda tjänsteutbud, alltifrån fordonsfinansiering till hypoteksfinansiering, vilket talar för att de, liksom Ford Credit, även år 2002 tillhörde en av de största aktörerna³⁷.

³⁷ Ford Credit 10-k 2002 s3-4, s26 GMAC 10-k 2002 s 9, <http://www.gmacfs.com/aboutus/>

5. Analys

5.1 Strategitillämpning vid utbudande av Extended Services konceptet

Fordon är varor. Varor som är dyra men inte eviga. De kan kosta lika mycket som andra varor, t.ex. en lägenhet, men de har kortare livslängd, och generellt med en snabbare värdeförstörelse. Att de är dyra ökar behovet av hjälpfinansiering. Att de har en snabb värdeförstörelsetakt kräver en finansiering som är anpassad därefter. Vissa av tjänsterna kring ett fordon är ett måste, andra inte. Försäkringar är ett måste. De har en hög grad av komplementaritet med fordonen. Extern finansiering är inget måste, men ofta en nödvändighet. Extern finansiering är inte ett komplement i samma utsträckning som försäkringar.

Oxenfeldt har kategoriserat olika komplementvaror. Fordonsindustrins utbud av tilläggstjänster kan indelas utifrån Oxenfeldts kategorisering. Tjänsterna faller framförallt i kategori ett. Tilläggstjänsterna ger främst en tidsbesparing och minskad ansträngning för konsumenten vad gäller fordonsanskaffandet och tillkommande skötsel. Det gäller för såväl privat- som företagskunder. Dock efterfrågas de tjänster som erbjuds tillsammans med fordonsanskaffningen i olika grad beroende på konsumenten och dennes behov. När det gäller leasing och olika leasingkoncept där konsumenterna främst är företagskunder överensstämmer säljkonceptet inte bara med egenskaperna i kategori ett, utan också med de egenskaper som utmärker Oxenfeldts kategori tre. Imagen av säljaren ökar när tjänsteutbudet kring fordonsanskaffningen är så omfattande att konsumenten erbjuds en lösning för en rad funktioner, vilket befriar denne från extra arbete inte bara vid anskaffningstidpunkten utan även i framtiden. Framförallt eftersom konceptet inte bara innefattar de driftnära tjänsterna utan också all administration, som annars är en stor extra arbetsbörda bland konsumentföretagen. Att det vunnit positiv uppmärksamhet från konsumenter märks då Volvo Finans har en egen avdelning, SVP, som tillhandahåller denna typ av konceptlösning.

Att finansiella tjänster är utpräglade tillförlitlighetsattribut och därmed har höga byteskostnader, gör att det finns mycket att vinna för fordonstillverkarna om kunder behålls över tid. Att de är medvetna om det och att medvetenheten framförallt ökat de senaste 15 åren märks, då i stort sett samtliga fordonstillverkare idag har en utbyggd och väl fungerande finansiell tjänstedel. I Volvo Finans' fall framgår det genom uppkomsten av Volvokortet och dess ökade betydelse i marknadsföringen.

Det är svårt att tillgodogöra sig fullständig information om de tjänster som tillkommer fordonet för den enskilde konsumenten eftersom informationsinsamlandet är både krävande och svårutvärderat, med andra ord tillhör tjänsterna tillförlitlighetsattributen och är en fråga om informationsekonomi.

Framgången för en paketlösning är avhängig av i vilken utsträckning som produkterna är varandras komplement. I de fall där produkter är komplementvaror innebär det ett mervärde utöver summan av de separata produkternas värde. Som ovan påpekats är försäkringar ett måste, men även hjälpfinansiering är ofta också i det närmaste en förutsättning vid fordonsanskaffandet. Anskaffningen innebär en avsevärd kostnad och därmed krävs finansiella resurser som innebär en stor ansträngning på den egna ekonomin, varför det är troligt att extern finansiering efterfrågas för att realisera fordonsanskaffningen. Konkreta exempel på mervärden genom att erhålla både produkten och finansieringen från samma part är skraddarsydda finansieringslösningar efter produktens egenskaper, vad gäller t.ex. dess livslängd, att återbetalning kan garanteras genom att produkten står som säkerhet, tidsbesparing för kunden när flera tjänster köps vid ett och samma tillfälle samt effektivare

hantering av handläggningsprocessen i samband med finansieringen då tredje part i form av en extern finansiär inte behöver blandas in.

5.2 Extended Services-marknadens framtida utveckling

När nya innovationer eller upptäckter görs och det växer fram nya inkomstkällor till följd av att en ny efterfrågan uppstår är det givetvis innovatörerna som är först ut, men snart uppkommer en rad aktörer som också vill ta del av de vinster som finns på området. Processen med nya aktörer som gör inträde kommer fortgå så länge det finns konsumentefterfrågan som inte täcks av de befintliga aktörernas utbud inom produktionsmarknaden. Det är därför inte ovanligt att det under tillväxtfasen finns en uppsjö med aktörer som försöker utnyttja den nya efterfrågan. Det fortgår till efterfrågan mättas och marknaden når sin mognadsfas. När mognadsfasen nås kommer aktörer slås ut och endast de med någon komparativ fördel kommer att överleva. Vanliga komparativa fördelar är kostnadseffektivitet, givet lika kvalitet bland konkurrenterna, eller en unik differentiering mot ett visst kundsegment som inte tillgodoses av det övriga produktutbudet. Bilindustrin är ett bra exempel på ovanstående bild av en marknads framväxt, där det fanns ett stort antal aktörer i begynnelsen men där samtliga hade en relativt ineffektiv produktion vilket medförde att utbudet inte kunde täcka efterfrågan. Med åren skedde teknikutveckling och med massproduktionen kom kostnadseffektivitet och ökad produktivitet vilket gjorde att den marknad som uppstått c:a 60 år tidigare nu nådde sin mognadsfas och produktionen kom att överstiga efterfrågan. Branschen hade nått överkapacitet. Det har medfört att de mest kostnadseffektiva aktörerna som t.ex. Ford, GM och Toyota har överlevt, samt ett mindre antal nisch tillverkare som t.ex. Porsche med en unik differentiering.

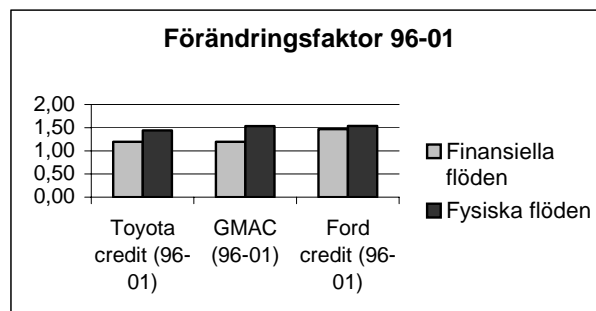
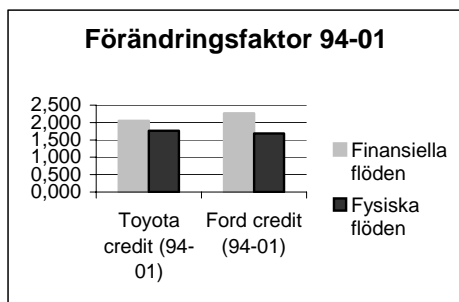
I och med Extended services uppkomst har en efterfrågan uppstått på inte bara fordonet som fristående ting, utan också en efterfrågan på lösningar till fordonsinnehav i stort, med alla delar det innefattar.

Extended services befinner sig därför idag, liksom bilen som uppfinning gjorde för snart hundra år sedan, i tillväxtfasen. Att så är fallet framgår av hur marknaden såg ut år 2000 där de 40 största aktörerna på den amerikanska marknaden inte innehade mer än c:a 56% tillsammans. Ett tecken på att konsumentefterfrågan överstiger det utbud som för närvarande finns. När gapet mellan utbud och efterfrågan minskas kommer troligtvis aktörer tvingas lämna marknaden eller gå samman för att överleva. Dock kan det tänkas att det är billigare att tillhandahålla tjänster än varor. Det talar för att fler aktörer kan stanna kvar på marknaden längre än vad som är fallet för traditionella produkttillverkare, och erbjuda Extended services som tjänst även om det inte tillhör kärnverksamheten, utan erbjuds därutöver för att erbjuda en bredare tjänsteportfölj. Så kan bli fallet för traditionella banker som fokuserar på de traditionella banktjänsterna men utöver det erbjuder Extended services i sitt tjänsteutbud. För de aktörer som har Extended services som en av sina kärnverksamheter kommer utvecklingen troligtvis, precis som för bilen, gå i riktningen att de mest kostnadseffektiva eller bäst differentierade blir kvar på marknaden.

Med kostnadseffektivitet i det här fallet avses hur effektiv tillgång aktörerna har till kapitalmarknaderna. Eftersom Extended services finansieras med samma sorts finansieringskällor som andra banktjänster t.ex. utgivning av olika skuldebrev bl.a. obligationer, har givetvis de företag som redan idag har en sådan organisation utvecklad en stor konkurrensfördel gentemot övriga konkurrenter. I dagsläget är det de största aktörerna inom tillverkningsindustrin som också har de största dotterbolagen inom finansiell verksamhet t.ex.

Ford Credit och GMAC, vilket talar för att de har goda möjligheter för att även i framtiden kunna uppvisa kostnadseffektivitet inom Financial services. Det tack vare att de har de har den bästa tillgången till kapitalmarknaderna.

5.3 De tre bolagens finansiella och fysiska flödesförändring



Under den längre tidsperioden uppvisar såväl TMCC som Ford Credit en finansiell intäktsutveckling som överstiger utvecklingen i antal fysiska kontrakt. Dock har Ford Credit en högre förändringsfaktor för finansiella intäkter medan TMCC uppvisar en högre förändringsfaktor för antalet tecknade kontrakt. Med andra ord måste Ford Credit ha en högre intäkt/kontrakt. För GM:s del finns bara siffror tillgängliga tillbaks till 1996 varför en jämförelse under denna kortare tidsperiod också är av betydelse. Under den kortare tidsperioden har fortfarande Ford Credit den högsta förändringsfaktorn för de finansiella intäkterna. De två andra bolagen ligger på en lägre nivå som är i stort sett identiskt för de två. Vad gäller antalet tecknade kontrakt ligger Ford Credit på den högsta nivån (1,54) tätt följd av GMAC (1,53) och därefter TMCC (1,44). Över den kortare tidsperioden uppvisar samtliga bolag en högre förändringsfaktor för antalet fysiska kontrakt i förhållande till förändringen i finansiella intäkter. Att notera är att under den längre tidsperioden översteg förändringsfaktorn för de finansiella intäkterna förändringsfaktorn för antalet tecknade kontrakt vilket innebär att de finansiella intäkterna var större under 1994-95 eller att antalet nytecknade kontrakt måste ha ökat fr.o.m. 1996. Eftersom förändringsfaktorn för antalet tecknade kontrakt är ungefär lika för TMCC och Ford Credit i de båda perioderna medan förändringsfaktorn för de finansiella intäkterna sjunkit från strax över två för de båda ner till c:a 1,5 för Ford Credit och c:a 1,2 för TMCC innebär det att det bör vara den minskade ökningstakten för intäkterna som är förklaringen till att intäkt/kontrakt har sjunkit fr.o.m. 1996.

6. Slutsats

I analyser och andra framställningar av bolagen verksamma inom fordonsindustrin åskådliggörs de nästan uteslutande utifrån mått av produktionsvolym eller försäljningsvolym av fordon. Och givetvis sett till totala antalet intäkter stämmer det att de största intäkterna härstammar härifrån. Men varje företag och organisation har inte bara en intäktssida utan det finns också en kostnadssida. Med konkurrensen och den överkapacitet som råder inom branschen har marginalerna sjunkit vilket syns på företagets resultat som försämrats under senare år. En del företag uppvisar t.o.m. förlustsiffror. Det som dock inte talas om är att det uppstått ett nytt betydelsefullt verksamhetsområde, Financial services, som idag ensamt bidrar till att företag som GM minskar förlusterna tack vare positiva siffror från Financial services eller som Ford, som t.o.m. uppvisar vinst för hela koncernen tack vare det positiva resultatet från Financial services. Med andra ord uppväger och t.o.m. överstiger Financial Services vinster, de förluster som görs inom tillverknings- och produktionsverksamheten hos Ford. I motsats till GM och Ford står Toyota vars verksamhet fortfarande domineras av tillverkning och produktion.

Att Financial services ökat påtagligt framgår av utvecklingen för antalet nytecknade kontrakt i samband med försäljning på avbetalning (Retail financing) och leasing. GM och även Toyota uppvisar ökning på över 50% och Ford en ökning på c:a 25%. Vidare uppvisar även de två europeiska aktörerna, Volkswagen och Renault, en påtaglig ökning för Extended services under åren 1999-2002, vilket stärker bilden av Financial services frammarsch under de sista åren.

Att Financial services lämpar sig för försäljning i paketform med flera produkter till samma pris framgår av teorin kring Price bundling då Financial services' produkter har egenskaper som överensstämmer med tillförlitlighetsattributen, dvs de kan inte utvärderas direkt efter att de mottagits eller utförts utan viss tid måste först förflyta. Det medför att det är svårt och tidskrävande att utvärdera varje alternativ, vilket innebär att konsumenterna är i behov av professionella externa bedömningar, dels av varje enskild produkt men också av produkterna som ett koncept. Att produkterna därför utbjuds som ett koncept till ett pris tillför ett mervärde som överstiger summan av de enskilda produkterna. Vidare uppfyller finansiella tjänster till naturen inga behov utan är medel för att uppfylla andra behov. Konsekvensen blir att sannolikheten är låg för att en kund som funnit en tillfredställande finansiell tjänst, är beredd att byta till en liknande tjänst från en annan leverantör. Med andra ord är byteskostnaden (switching cost) hög. Om fordonsindustrin fortsättningsvis lyckas att ändra fokus från bilägande till helhetskonceptet med bilinnehav kan kunder tänkas bli mer märkeslojala när det i ökad utsträckning ingår finansiella produkter präglade av tillförlitlighetsattribut. Om så sker blir det givetvis också svårare att vinna över kunder som valt en annan leverantör, vilket ökar vikten av att vinna förstagångskunder som överväger att skaffa ett eget transportmedel.

Reflektioner

En koncern, flera verksamheter som agerar under ett eller flera varumärken. En koncerns gränser kan vara svåra att fastställa och ägarstrukturerna är komplicerade. Bilden av en koncern framställs i olika rapporter och den huvudsakliga rapporten är koncernredovisningen, också kallad årsredovisning. De stora fordonsföretagen har flera verksamheter inom samma koncern. De två huvudsakliga områdena benämns tillverkning och produktion (automotive) och financial services, vilket är temat för denna uppsats. Koncernen är stor. Många transaktioner sker, vissa inom koncernen, andra gentemot utomstående intressenter. En komplex bild växer fram. Transaktionerna inom koncernen elimineras i enlighet med redovisningsreglerna. Transaktionerna mot omvärlden redovisas. De koncerninterna transaktionerna som eliminerats kan studeras närmare i noterna. När tillverkning och produktion säljer fordon till en återförsäljare (bilhandlare) bokförs en försäljning. Bilhandlaren köp finansieras genom lån från Financial services-verksamheten hos fordonstillverkaren. Återförsäljaren utformar säljkontrakt med olika avbetalningsplaner tänkta att riktas mot slutkunder. Dessa kontrakt utvärderas av fordonstillverkaren och vissa accepteras, andra inte. De som godkänns köps av tillverkaren. Bilhandlaren erbjuder i sin tur dessa kontrakt till slutkunder och en affär sker. Men bilförsäljaren är bara mellanhand. Affären gäller mellan slutkund och fordonstillverkarens Financial services-enhet. Ett avbetalningsköp har ingåtts och kunden erhåller fordonet mot att över en period betala amorteringar motsvarande fordonets värde plus ränta. Den bokföringsmässiga försäljningsintäkten hos Financial Services till följd av fordonets ägarövergång från Financial services-enheten till den externa köparen tas ut av kostnaden för att köpa kontraktet av återförsäljaren. Kvar blir ränteintäkter till följd av avbetalningsköpet. Ett fordon har nått ut till slutkund och en koncern har bokfört två intäktstransaktioner, en försäljningsintäkt inom tillverkning och produktion och en ränteintäkt inom Financial Services. Det är möjligt tack vare mellanledet, återförsäljaren. En sinnrik konstruktion, en anpassning till förändrade omvärldsfaktorer. Hur upprätthålls bokföringsmässiga siffror och hur förbättrar man den reella verksamheten?

Mellanledet, återförsäljaren, kan man fundera över. Vad spelar denne för roll, eller kanske skall frågan ställas i plural, vilka roller? En återförsäljarens roll har varit att just återförsälja fordon. Har denna roll utökats, eller är kanske rollen t.o.m. en annan?

Kostnaderna för att producera en bil är höga. Intäkterna matchar inte alltid kostnaderna. Är det intressant att producera fordon? Att agera finansbolag och hjälpa till med finansiering verkar lönsamt. Fordonsbolagen skulle kunna lägga ut mer av produktionen på underleverantörer. En tendens som redan märks. Underleverantörer erbjuder färdiga produkter istället för enskilda komponenter. Företag som Bosch har gjort det under en lång rad år. Allt fler underleverantörer följer efter.

Räcker det med själva slutmonteringen för att kalla sig fordonstillverkare? Är det istället viktigare, i stil med Ford Credit och GMAC, att bygga upp en kreditverksamhet för att driva en finansieringsrörelse? Förfarandet verkar ske bland de traditionella finansbolagen. JP Morgan Chase finansierar konsumenters fordonsköp. Verksamheten uppvisar lönsamhet. En aktör som tar del av intäkterna, men är fjärran från ett engagemang i produktionen. Stora förändringar kan komma att ske inom fordonsindustrin. Aktörer med nya uppgifter, företag som visar upp en utsida men består invärtes av något annat.

Ett ändrat konsumtions och köpmönster och en ny förändrad konsumentmarknad. Konsumenter intresserar sig mer för ekonomin kring transporter. Det är inte lika nödvändigt att äga sitt transportmedel. En stor marknad för olika transportlösningar har växt fram och här finns pengar. Att tillverka är en omfattande process och det råder en hård konkurrens. Kanske finns inte de stora pengarna här längre. Åtminstone inte för fordon som ligger i ett mellansegment, där priset har stor betydelse. Det kräver pressade kostnader för att konkurrera. Skulle så vara fallet kan det blir än färre aktörer som producerar fordon utan uppenbar unik differentiering.

Ford anger i sin senaste årsredovisning att ett köp på avbetalning inte behöver sluta i en ägarövergång. Mot en summa som motsvarar förslitning kan bilen bytas in till Ford igen. Samma situation som försäljning till leasingbolag. Fordonstillverkaren blir ägare av en mängd fordon, denna gång begagnade. Vad innebär det i ett längre perspektiv?

6.1 Förslag till vidare forskning

Uppsatsen skall, som nämnts, ses som grund till vidare forskning. Att Financial services växt fram och utgör en egen verksamhetsgren inom fordonsindustrin är knappast något som kan ifrågasättas efter genomgången av dess utveckling, men det ger också upphov till nya frågor, både direkt och indirekt relaterade till Financial services. Direkt kan frågan ställas om hur utvecklingen kommer att fortgå, och om den fortgår i samma riktning vad ger det för konsekvens för den traditionella verksamheten som förknippas med fordonsindustrin? Vad gäller de mer indirekt relaterade frågorna, vilka uppmärksammats av Christer Holmén och som även berörts i reflektionsavsnittet, kan deras verkan få stor betydelse i framtiden när det gäller Financial services förbindelse med hyrbilsfirmornas verksamhet.

Uthyrningsfirmor som Hertz leasar in de bilar som de använder till uthyrning direkt från fordonstillverkarna. Eftersom hyrbilsmarknaden växt under senare år så har denna typ av biluthyrningsfirmors leasing av fordon blivit en viktig del av intäkterna för fordonstillverkarna. T.ex. Hertz skriver i sin 10-K rapport 2002 att de är en av de största enskilda inköparna av bilar från fordonsindustrin. Men leasingavtalen mellan fordonstillverkarna och biluthyrningsfirmorna innefattar i många fall en återköpsklausul där fordonstillverkarna förbinder sig att återköpa fordonen efter en viss avtalad tid. Ett fenomen som kan växa till ett allvarigare problem i framtiden, när fordonstillverkarna tvingas köpa tillbaks fordonen och binda kapital i tillgångar som kan vara svåra att sälja vidare. I synnerhet med tanke på att dessa fordon ofta utsatts för slitsam användning, då en kund som leasar ett fordon i transportsyfte inte behöver ta hänsyn till hur fordonet slits vilket kan innebära en mer ovarsam hantering. Sådana aspekter ökar inte värdet på fordonen och gör dem inte lättare att sälja. Och om försäljning sker är det troligt att den tvingas ske till ett pris som understiger det pris som fordonstillverkarna köpt tillbaka fordonen för av biluthyrningsfirmorna. En situation vars hållbarhet är tveksam i det långa loppet. Vad som kommer hända och vad det kan tänkas finnas för utvägar ur denna framtida problematik är intressanta förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

Källförteckning

Lagar och Regler

FASB Statement no. 13 "Accounting for Leases" (www.fasb.org)

Litteratur

Abnor, I & Bjerke, B. (1994) "Företagsekonomisk Metodlära", Lund, Studentlitteratur

Bragd Annica (2002) "Knowing Management – An Ethnographic Study of Tinkering with a New Car" Kungälv, Grafikerna Livréna AB,

Case, Fair, Gärtner, Heather "Economics" New Jersey USA , Prentice Hall Europe,

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder" Lund, Studentlitteratur

Mankila Merja (2001) "Essays on Strategic Price Bundling in Retail Banking" Västra Frölunda, DocuSys i Göteborg AB

Womack, Jones, Roos (1990) "The machine that changed the world" New York, Rawson Associates Scribner

Artiklar

El-Gazzar, S.M., Lilien, S. & Pastena, V. "Accounting for Leases by Lessees" Journal of Accounting and Economics, 8, 1986, s 217-237

Guiltinan Joseph P. "The Price bundling of services: A normative Framework" Journal of Marketing, April 1987

Imhoff, Eugene A., JR. & Thomas, Jacob K., "Economic Consequences of Accounting Standards - The Lease Disclosure Rule Change" Journal of Accounting and Economics, nr 10, 1988 s 277-310

Rapporter

Fords kvartalsrapport 3:e kvartalet 2003

General Motors kvartalsrapport 3:e kvartalet 2003

Från Securities and Exchange Commission:

Ford Motor Credit Company 1995,1996,1997,1998,2001,2002

General Motors 10-K 1995,1997,2002

General Motors Acceptance Corporation 10-K 1994,1998,1999,2000,2001,2002

Leaseplan Corporation Annual Report 2001,2002

Toyota Motor Corporation 20-F 2003

Toyota Motor Credit Corporation 10-K 1994,1996,1999,2002

Volkswagen Financial Service AG Annual Report 1997,1999,2000,2001,2002

Årsredovisningar

DaimlerBenz Annual Report 1993,1994,1996
DaimlerChrysler Annual Report 1998,1999,2000,2001,2002
Ford Motor Company Annual Report 1998,1999
General Motors Annual Report 1994,1995,1996,1998,1999,2001,2002
JPMorganChase Annual Report 1998,2000,2001,2002
Renault Annual Report 1997,1998,1999,2000,2001,2002
Toyota Motor Corporation Annual Report 2003
Volkswagen Annual Report 1999,2000,2002
Volvofinans Annual Report 2002

Intervju

Holmén Christer, forskare Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Volvo AB, Stenberg Patrik telefonsamtal 040206

Email

Hood Jim
Toyota Financial Services Corporation
Mitsui Sumitomo Bank Nagoya Bldg, Japan

MacCathren Randall
ACVL – Association of Consumer Vehicle Lessors

Broschyr

Broschyr ”Svensk vagnparksfinans –vi gör det enklare att sköta”

Internet

www.jpmorganchase.com datum 031220

International Herald Tribune <http://www.iht.com/cgi-bin/cgconvert.cgiwww.svenskvagnparksfinans.com> datum 031205