



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**- SKF -**

**En studie av ett framgångsrikt internationellt företag**

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Extern redovisning och Företagsanalys  
Vårterminen 2006

Handledare: Thomas Polesie

Författare: Jingbo Huang 770717



## **Förord**

Denna kandidatuppsats i externredovisning av företagsanalys har skrivits på företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet våren 2006.

Jag vill hjärtliga tacka min handledare professor Thomas Polesie, utan vars handledning och goda råd denna uppsats inte skulle ha blivit till. Ett stort tack till mina vänner Erik Norberg och Lingkai Norberg för deras uppmuntran och stöd och för hjälp med att läsa korrektur.

Göteborg juni 2006

Jingbo Huang



## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Kandidatuppsats, VT 2006**

**Författare:** : Jingbo Huang

**Handledare:** Professor Thomas Polesie

**Titel:** SKF- En studie av ett framgångsrikt internationellt företag

### **Bakgrund och problem:**

Sedan början av 1907 har SKF varit den ledande kullagertillverkaren på den internationella marknaden. Under det senaste decenniet har SKF inte bara lyckats behålla sin ledande position i branschen, utan även expanderat ytterligare och skapat en ny marknad med god lönsamhet. Den eftersökta frågan som utgör grunden för min undersökning blir således:

Vad är det som gör SKF till ett framgångsrikt internationellt företag?

### **Syfte:**

Syftet med denna uppsats är att utföra en extern företagsanalys av SKFs drift och finans under perioden 2000 till 2005 för att uppnå en djupare förståelse av företaget och att undersöka vilka faktorer som lett till dess framgångar.

### **Avgränsningar:**

Studien begränsas till att omfatta den senaste sexårsperioden för att uppnå en aktuell analys av SKFs utveckling. Vidare har enbart externt material använts i form av offentligt publicerade årsredovisningar för att beskriva drifts- och finansperspektivet.

### **Metod:**

Denna uppsats är i huvudsak en deskriptiv fallstudie av SKF och har en hermeneutisk karaktär, d.v.s. avsikten är beskriva företaget först och sedan tolka resultat och på grundval av detta material dra och redovisa egna slutsatser. Enbart sekundärdata har använts i form av årsredovisningar, böcker, uppsatser och relevanta hemsidor i studien. Trekantsmodellen används som ansats för att analysera drifts- och finansperspektivet med hjälp av fyrkantsmodellen, finansiella nyckeltal samt teori om individuella prestationer och vilken roll dessa spelar i företagets målsättning att vara så konstruktivt som möjligt.

### **Resultat och slutsatser:**

Först och främst har SKF en framgångsrik historia som ger viktig feedback åt dagens företagsstyrning och utvecklingsstrategier. Företaget har en väl fungerade företagskultur och personalpolicy och erbjuder ständigt kunder nya innovativa produkter och kundfokuserade tjänster med god lönsamhet. Sist men inte minst, de starka finansiella resultaten förstärker SKFs möjligheter att expandera, förvärva, samt attrahera, behålla och utveckla personal.

### **Förslag till fortsatt forskning:**

Det kan vara intressant att genomföra en djupare analys av integrationen av förvärvade verksamheter genom intervjuer med personal på relevanta avdelningar eftersom en framgångsrik integration av förvärv har stor långsiktig betydelse för SKFs strategiska målsättning.



## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte.....	1
1.4 Avgränsningar .....	1
1.5 Disposition.....	2
<b>2. Metod.....</b>	<b>3</b>
2.1 Val av studie .....	3
2.2 Datainsamling.....	3
2.3 Källkritik .....	3
<b>3. Teoretisk Referensram.....</b>	<b>5</b>
3.1 Trekantsmodellen .....	5
3.1.1 Trekantsmodellens teori .....	5
3.1.2 Applikation av trekantsmodellen.....	5
3.2 Fyrakantsmodellen .....	6
3.3 Finansiella nyckeltal.....	7
3.3.1 Räntabilitet på totalt kapital – Rt.....	7
3.3.2 Räntabilitet på eget kapital – Re.....	8
3.3.3 Vinstmarginal – VM.....	8
3.3.4 Kapitalomsättningshastighet – KOH.....	8
3.3.5 Soliditet .....	8
3.3.6 Omsättning per anställda.....	8
3.4 Teori om individens prestation.....	9
<b>4. Företagspresentation.....</b>	<b>11</b>
4.1 SKFs historia .....	11
4.2 SKF idag.....	12
4.2.1 Företagskultur.....	13
4.2.2 Aktieinformation och Ägarstruktur .....	13
4.2.3 Finansiella riskhanteringar .....	14
4.2.4 Finansiell översikt .....	15
4.2.5 Affärsområden.....	15
4.2.6 Marknader .....	17
4.3 Konkurrenter .....	20
<b>5. Företagsanalys .....</b>	<b>22</b>
5.1 Objekt .....	22
5.1.1 Affärsområden.....	22
5.1.2 Försäljning.....	23
5.1.3 Tillverkning.....	24
5.1.4 Forskning och Utveckling .....	26
5.1.5 Förvärv .....	27
5.2 Subjekt.....	29
5.2.1 Företagskultur.....	29
5.2.2 Antal anställda.....	29
5.2.3 Omsättningen per anställd .....	30
5.2.4 Anställda och Kompetens.....	31
5.2.5 Hälsa och trygghet.....	32
5.2.6 Miljö .....	33
5.3 Finans .....	33



---

5.3.1 Fyrkantanalys och finansiella nyckeltal .....	33
5.3.2 Försäljningsrisker .....	37
5.3.3 Aktiedata. ....	38
<b>6. Slutdiskussion .....</b>	<b>40</b>
6.1 Slutsats och egna reflektioner.....	40
6.2 Rekommendation för fortsatta studier .....	41
<b>Källförteckning .....</b>	<b>42</b>
Böcker .....	42
<b>Bilaga 1 Finansiella data .....</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 2 Fyrkantsmodeller .....</b>	<b>44</b>
<b>Figurindex .....</b>	<b>45</b>



# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Att genomföra en extern företagsanalys med hjälp av allmän teori och kunskap för att ge läsare så mycket nyttig information som möjligt är en stor utmaning för en student i ämnet företagsekonomi. Med målet att försöka hitta viktiga faktorer som bidragit till ett företags framgångar blir det extra aktuellt och intressant att studera det ledande företaget på en global arena i en bransch som milt sagt är utsatt för stor konkurrens och hur företaget har kunnat bibehålla sina konkurrensfördelar m.m.

## 1.2 Problemdiskussion

Sverige är ett litet land med en liten befolkning samtidigt som det är en relativt sett stor industrination med ett antal framgångsrika företag på världsmarknaden. Med snart 100 års historia bakom sig och en stark svensk tradition kan SKF mer än väl betraktas som ett av dessa företag. SKF grundades 1907 med uppfinningen av världens första självinställande kullager och har varit den ledande kullagertillverkaren på den internationella marknaden sedan dess. Under det senaste decenniet, har SKF inte bara lyckats bibehålla sin ledande position i branschen, utan även expanderat ytterligare och skapat nya marknader med god lönsamhet. Den eftersökta och logiska frågan för denna uppsats blir således:

**Vad är det som gör SKF till ett framgångsrikt internationellt företag?**

## 1.3 Syfte

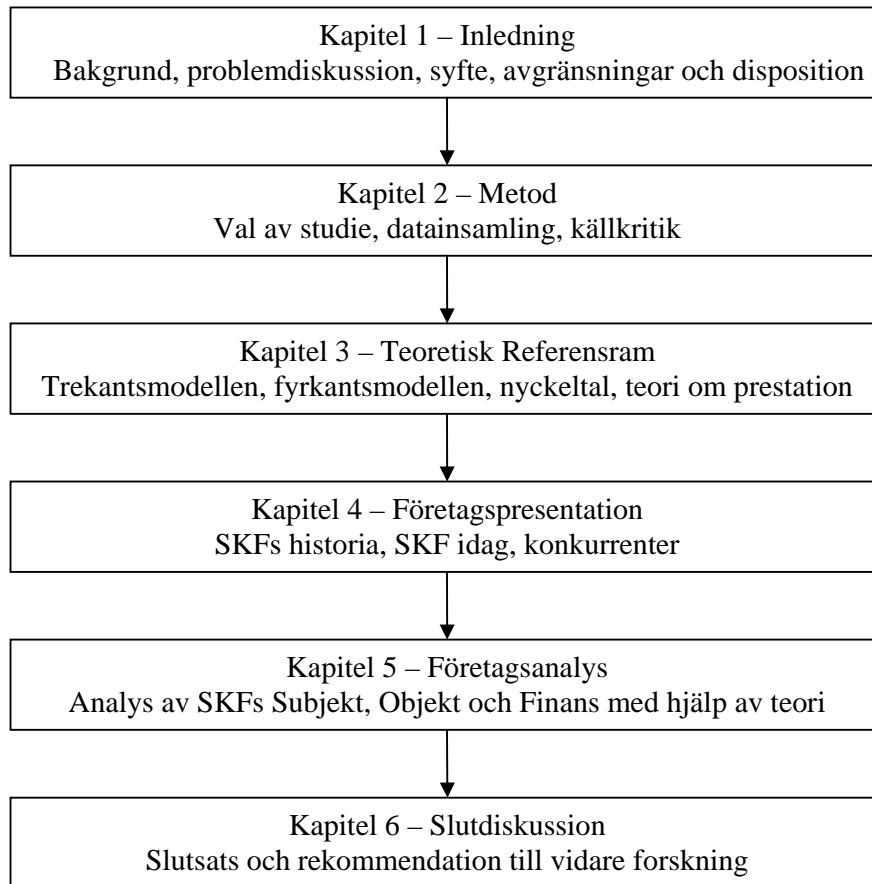
Syftet med denna uppsats är att utföra en extern företagsanalys av SKFs drift och finans under perioden 2000 till 2005 för att uppnå en djupare förståelse av hur företaget fungerar och att undersöka vilka faktorer som lett till framgång för företaget.

## 1.4 Avgränsningar

Studien begränsas till att omfatta den senaste sexårsperioden för att uppnå en aktuell analys av SKFs utveckling. Eftersom SKF är och alltid har varit ledande i sin bransch är det mer intressant att undersöka hur SKF har utvecklats internt än att jämföra med sina konkurrenter i detalj. Trots det ges en kort och förenklad presentation av konkurrenter för att ge en övergripande bild. Vidare används enbart externt material i form av offentligt publicerade årsredovisningar för att beskriva drifts- och finansperspektivet med hjälp av trekantsmodellen, fyrkantsmodellen, finansiella nyckeltal samt teori om individuella prestationer.



## 1.5 Disposition



*Figur 1-1. Disposition.*



## 2. Metod

### 2.1 Val av studie

Enligt majoriteten av metodböcker finns det två huvudsakliga vetenskapliga förhållningssätt som kan indelas i positivismen och hermeneutiken. Posivismen hävdar att en studie skall vara strikt formellt logisk, byggd på kvantitativa mätningar och objektiv i den meningen att studien inte ska färgas av forskarens egna erfarenheter och värderingar (Molander, 2003). Däremot hävdar hermeneutiken att forskaren tolkar och utvärderar studien utifrån egna värderingar och erfarenheter, vilket ger utrymme att, utifrån egna kunskaper, skapa en helhetsbild av det undersökta objektet (Patel & Davidsson, 1994).

Denna uppsats är en företagsanalys med syftet att få ett helhetsperspektiv av det företag som studeras under förändring. Det hermeneutiska förhållningssättet används naturligtvis för att uppnå en djupare förståelse och ger mig således en större frihet att dra egna slutsatser genom att studera befintlig information med hjälp av tidigare kunskaper.

Uppsatsen är en fallstudie av SKF, vilket medför att resultatet av undersökningen inte kan appliceras på andra företag, även i samma bransch. Undersökningen är i grunden deskriptiv, eftersom den är baserad på befintligt material.

### 2.2 Datainsamling

Datainsamling kan ske antingen genom insamling av primärdata eller av sekundärdata. Primärdata brukar insamlas genom intervjuer och direkta observationer för att försöka förklara aktuella mål. Fördelen med primärdata är att informationen är aktuellt och uppdaterad medan nackdelen med denna är att det är tids- och resurskrävande. Sekundärdata brukar insamlas genom tryckt material i form av böcker, tidskrifter, rapporter och artiklar eller information som insamlas av annan person i ett annat syfte än att genomföra den aktuella studien. Fördelen med sekundärdata är att informationen är befintlig och öppen för allmänheten, medan nackdelen generellt är att man måste tolka informationen försiktigt med tanke på tillämpning.

Uppsatsen använder endast sekundärdata i form av årsredovisning, litteratur och tidigare uppsatser samt relevanta hemsidor.

### 2.3 Källkritik

Vid genomförandet en litteraturstudie är det viktigt att inta ett kritiskt förhållningssätt till den information man baserar sin analys på. Informationens trovärdighet bestämmer studiens validitet och reliabilitet. Validiteten definieras som undersökningens förmåga att mäta det som man avser att mäta. Mäter inte studien rätt saker blir det konsekvensfel i svaren oavsett hur väl studien är strukturerad. Reliabiliteten avgörs av huruvida svaren skulle bli identiska om någon annan gjorde samma undersökning.

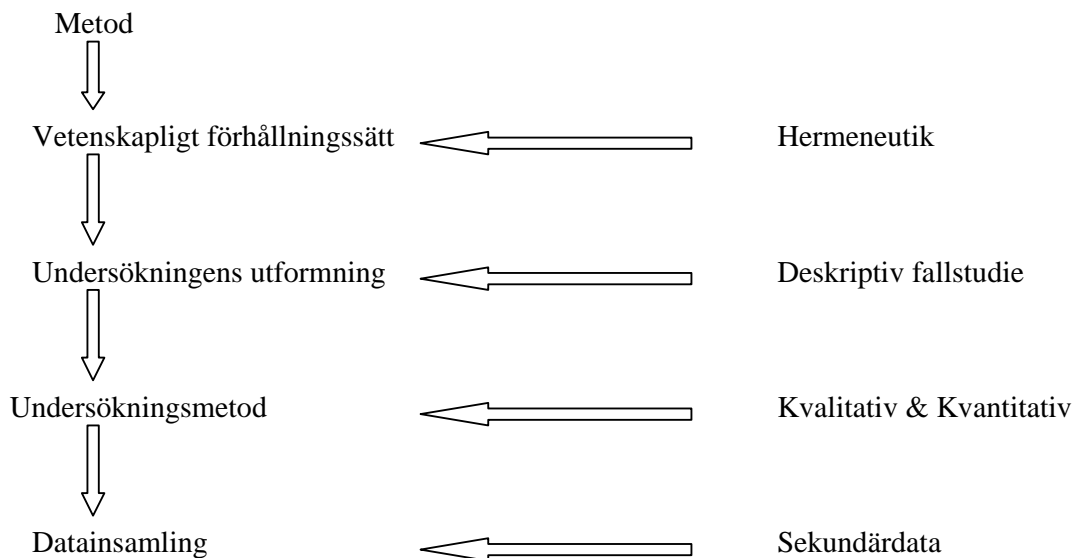
De källor som använts i uppsatsen kan bedömas vara tillförlitliga. Huvuddelen av informationen är årsredovisningar granskade av oberoende revisorer enligt strikta redovisningsregler och finns tillgängliga på SKFs hemsida. Andra delen av informationen består av litteratur och uppsatser som kan anses ha hög trovärdighet eftersom dessa källor redan granskats kritiskt av andra oberoende forskare och redaktörer. Sista delen av informationen kommer från Internet, såsom SKFs hemsida och jag är medveten om att man





bör vara försiktig och kritiskt mot den typen av information, eftersom den bygger på företagets egna värderingar och bedömningar.

Uppsatsen applicerar både kvalitativa och kvantitativa metoder för att optimera analysen. Med kvalitativ menas att det är en övergripande studie av företaget, och här reflekteras det av företagspresentation och driftsanalys. Med kvantitativ menas att det är en detaljstudie av ett enskilt objekt eller en mindre del av en verksamhet och med en hög grad av formalisering och insamling av data som omvandlats till siffror. Detta reflekteras av finansanalysen med hjälp av årsredovisningar, som ger en mycket tillförlitlig grund där sannolikheten för att andra forskare skulle tolka data på liknande sätt är relativt hög. Därför bedömer jag att reliabiliteten av uppsatsen är god. Validiteten av uppsatsen bedömer jag också som god eftersom det är generellt accepterat att tillämpa trekantsmodellen, fyrkantsmodellen och finansiella nyckeltal



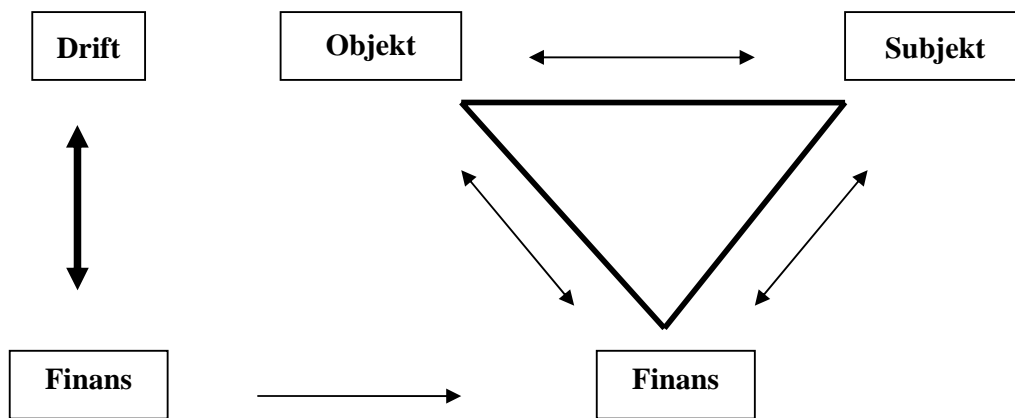
Figur 2-1 Metodval

## 3. Teoretisk Referensram

### 3.1 Trekantsmodellen

#### 3.1.1 Trekantsmodellens teori

Trekantsmodellen är en lämplig övergripande modell för att värdera ett företag från ett externt perspektiv. Utgångspunkten är att företaget delas i ett drift- och ett finansperspektiv. Driftperspektivet handlar om vilka resurser som finns i och villkoren för samarbete inom företaget. Finansperspektivet handlar om hur företaget finansieras och hur pengar används. Det är drift som skapar värden för företag med stöd av finans. De flesta företag eftersträvar ett väl fungerande samspel mellan drift och finans men lyckas inte så ofta. Den avgörande faktorn beror på interaktionen mellan människor i ett företag och vilka villkor företaget ger dem (Polesie, 1995). Drift är i sin tur uppdelade i Objekt och Subjekt. Med Objekt menas den verksamhet som ett företag bedriver, eller med andra ord de produkter/tjänster som företaget producerar och hårdvaror som företaget äger såsom maskiner etc. Med subjekt menar man mjukvaror som företagskultur, anställda och den kompetens som finns i ett företag. Trekantsmodellen sammankopplar två perspektiv genom att analysera sambandet och samspelet mellan de tre komponenterna Objekt, Subjekt och Finans.



Figur 3-1 Från Drift och Finans till trekantsmodellen  
Från: Polesie, 1995. Egen bearbetning.

#### 3.1.2 Applikation av trekantsmodellen

Komponenten Objekt beskrivs som ett företags operativa verksamheter som inbringar intäkter från produkter och tjänster. Objekt står i fokus i modellen eftersom det är grunden till att ett företag överhuvudtaget existerar. Komponenterna Subjekt och Finans beskrivs som mjukvaror, personal, kompetens och företagsstrategi, vilka är avgörande för ett företags fortlevande. Ett företag med de absolut bästa produkterna/tjänsterna på marknaden kan inte behålla konkurrensfördelen någon längre tid utan duktig personal i strategiskt ledning, FoU och marknadsföring. Komponenterna Objekt och Finans är ett monetärt mått på företags finansiella förmåga att fortleva och generera vinster åt investerare. Utan starka finanser som gör det möjligt att investera i FoU, personal och anläggningar kan företag inte utvecklas vidare.

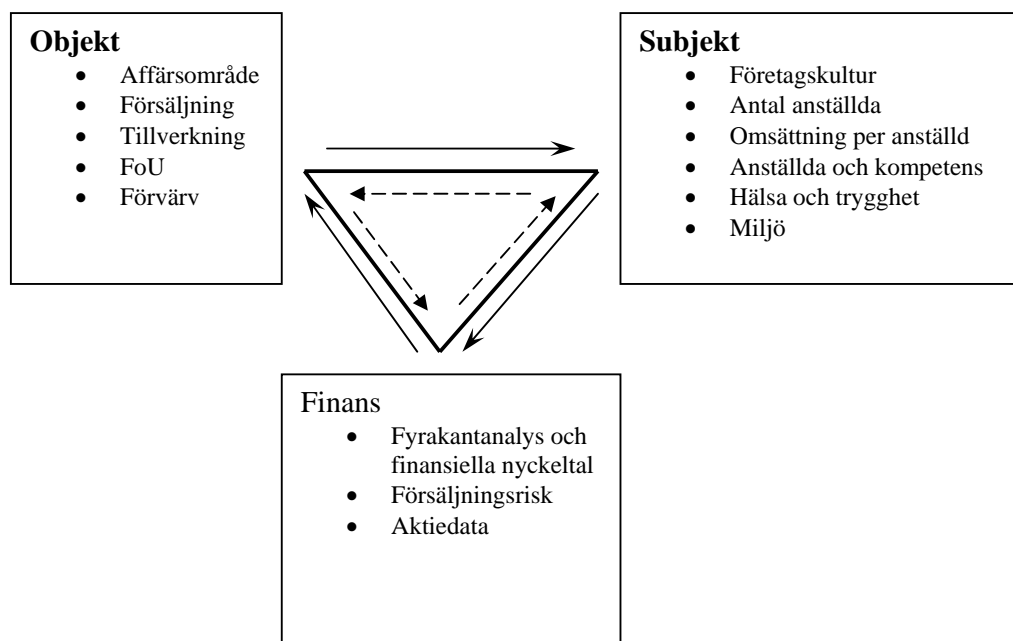
Det finns två tänkta flöden som löper motsols och medsols omkring trekanten. I riktning motsols säljs Objekt (produkter/tjänster) till externa kunder och genererar direkta intäkter. Intäkterna från försäljning flödar mot Finans. Finans betalar lön eller andra slags förmåner till



Subjekt (personal) för att motivera och attrahera duktiga anställda att stanna kvar i företaget. Subjekt använder sin kompetens för att producera och utveckla Objekt. Åt andra hållet, medsols, investerar Finans i Objekt för att skapa och behålla konkurrensfördelar i branschen. Objekt är en nödvändig förutsättning för att Subjekt skall kunna producera och utvecklas. Subjekt har det operativa ansvaret och ansvarar därför direkt för resultatet i Finans.

Tre av komponenterna i trekantsformen står i ett direkt beroende till varandra, där ett harmoniskt samspel avgör hur framgångsrikt företaget kommer att vara i fortsättningen. Trots att företag generellt sätt kan indelas i tillverkningsföretag och tjänstföretag, är de tre komponenterna lika viktiga för alla företag.

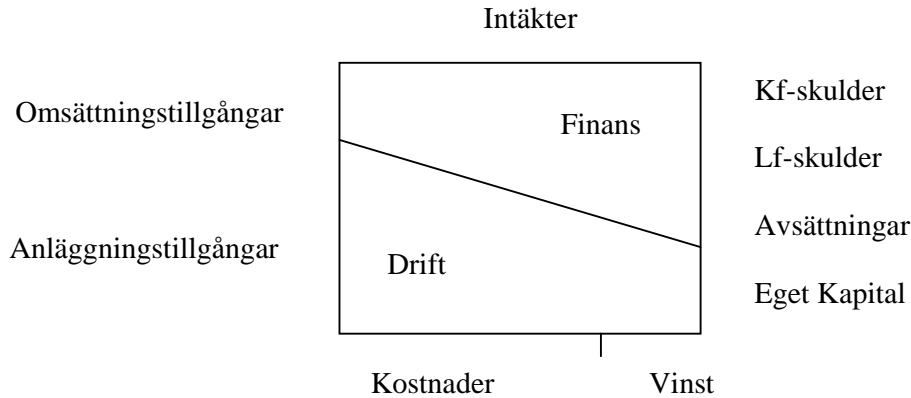
Trekantsmodellen är en dynamisk modell som avspeglar tre viktiga komponenter av företaget. Det är lämpligt att implementera dimensioner i var och en av komponenterna. Trots att dimensionerna skiljer sig från varandra har de det gemensamt att de antingen syftar till att ge en direkt överblick eller kan beskriva och förklara karaktären och betydelsen av komponenten på ett detaljerat sätt.



*Figur 3-2 Applikation av trekantsmodellen  
Egen bearbetning.*

### 3.2 Fyrakantsmodellen

Polesie skapade fyrakantsmodellen som ett analysverktyg för att tydliggöra sambandet mellan Drift och Finans. Det visar tydligt hur ett företags resultat- och balansräkning är uppbyggd och sambandet dem emellan. Modellen ger en möjlighet att värdera företags verksamhet och ställning i pengar samt analysera i andra mått (Polesie, 1995). Modellen är ett mycket praktiskt verktyg när jämförelse sker mellan olika företag under samma år eller vid analys av utveckling inom ett och samma företag mellan olika tidsperioder. En förutsättning för att jämförelsen skall bli korrekt är att fyrkanterna är ritade i samma mått.



Figur 3-3 Fyrakantsmodellen  
Från: Polesie, 1995.

Den övre horisontella sidan betecknar ett företags intäkter medan den undre horisontella sidan betecknar kostnader och vinst. Tillsammans visar sidorna resultaträkning. Intäktssidan kan indelas i rörelse-, extraordinära- och finansieringsintäkter. I enlighet med intäkter kan kostnader indelas i liknande delar. Vinst visas i slutet av kostnadssidan och förlust visas i slutet av eget kapital, vilket menas att eget kapital reduceras med motsvarande belopp.

Vidare visar den lodräta vänstra sidan ett företags tillgångar medan den högra sidan visar hur ett företag är finansierat. Tillsammans bildar dessa sidor balansräkningen. Tillgångssidan kan delas upp i omsättnings- och anläggningstillgångar, vilka är ett företags resurs för att bedriva verksamhet.

Skuldsidan kan delas upp i kort- och långfristiga skulder, avsättningar och eget kapital. Eget kapital växer när företaget går med vinst och minskar följaktligen när företag går med förlust. Ännu fler uppdelningar kan i sin tur göras i fler detaljer enligt specifika analyskrav (Polesie, 1989).

Förhållandet mellan drift och finans kan visas tydligare i modellen genom att dra en diagonal linje tvärsigenom figuren. Diagonalen kan dras på olika sätt beroende på vad företaget vill betona och vilka tidsperspektiv som gäller. I modellen ovan betraktas det egna kapitalet som en del av driften. Men vi måste ha i medvetande att investerare kan dra tillbaka sina pengar när som helst och då blir det egna kapitalet en del av det finansiella (Polesie, 1995).

Fyrakanten blir en hög och smal rektangel om företaget är kapitalintensivt med förhållandevis stora anläggningstillgångar. På motsvarande sätt kan fyrakanten bli en bred liggande rektangel om företaget är ett kunskapsintensivt företag med förhållandevis stora intäkter. När fyrakanten blir kvadratisk, d.v.s. när kapitalomsättningshastigheten (KOH) är ett, betyder det att företaget är väl balanserat mellan kapital och kunskap.

### 3.3 Finansiella nyckeltal

#### 3.3.1 Räntabilitet på totalt kapital – $R_t$

$$R_t = \frac{\text{Resultatet före räntekostnader}}{\text{Total kapital}}$$



Detta nyckeltal uttrycker avkastningen på företagets balansomslutning, det vill säga det totala kapital som inkluderar båda eget kapital och skulder. Detta nyckeltal är opåverkat av företagets kapitalstruktur (Johansson, 1995). Måttet visar på den risk som finns i operativ verksamhet, vilket påverkas av den företagspolitik som huvudsakligen består av pris-, marknads-, investerings- och produktpolitik.

### 3.3.2 Röntabilitet på eget kapital – *Re*

$$Re = \frac{\text{Re sultatet efter röntekostnader}}{\text{Eget kapital}}$$

Detta nyckeltal visar avkastningen på ägarnas insatta kapital. Detta mått fokuserar på analys av företags finansiering och betonar avkastningen på det egna kapitalet. Måttet över tid kan betecknas som risk och tar hänsyn till den totala företagspolitiken inkluderat finansieringspolitiken (Johansson, 1995)

### 3.3.3 Vinstmarginal – *VM*

$$VM = \frac{\text{Re sultatet före röntekostnader}}{\text{Omsättning}}$$

Detta nyckeltal är den ena komponenten av röntabilitet av totalt kapital. Detta mått visar den yttre effektiviteten av lönsamhet i bolaget. Spridningen av VM över tiden ger en tydlig indikation på hur rörelseintäkter och rörelsekostnader utvecklas (Hultqvist, 2006).

### 3.3.4 Kapitalomsättningshastighet – *KOH*

$$KOH = \frac{\text{Omsättning}}{\text{Totalt kapital}}$$

Detta nyckeltal är den andra komponenten av röntabilitet av totalt kapital. Detta mått visar den inre effektiviteten av lönsamheten i bolaget. Kapitalbindning i tillgångar har avgörande betydelse när det gäller att mäta resursutnyttjandets effektivitet. Under förutsättning att försäljningen är oförändrad: ju mindre materialanläggningstillgångar och varulager ett bolag har, ju högre blir omsättningen och lönsamheten.

### 3.3.5 Soliditet

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Eget kapital}}{\text{Totalt kapital}}$$

Detta nyckeltal är ett mått på företagets egen finansiella styrka och förhållandet uttrycks i procent och visar på det egna kapitalets andel av det totala kapitalet. Måttet har en avgörande betydelse för företagets långsiktiga betalningsförmåga. En högre soliditet underlättar för företaget att klara av konjunktursvackor (Holm, 2006).

### 3.3.6 Omsättning per anställda

$$\text{Omsättning per anställd} = \frac{\text{Omsättning}}{\text{Antalet anställda}}$$



Detta mått beskriver relationen mellan omsättning och det totala antalet anställda och är lämpligt att använda när man gör en studie över tiden för att upptäcka avvikelser. (Holm, 2006)

### 3.4 Teori om individens prestation

Samuelson har formulerat en formel för enskilda individers förmåga att prestera, vilken beror av förmåga och motivation (Samuelson, 2004).

Prestation = f (förmåga, motivation)

Han menar att ju mer utbildning och/eller erfarenhet man har ju större är sannolikheten för ökad prestation, samtidigt som prestationsförmågan ökar med ökad motivation, vilken bestäms av faktorer som relevans och instrumentalitet. Relevans är individens förväntan om att en aktivitet leder till ett visst resultat för företaget. Instrumentalitet menas i vilken mån detta resultat samtidigt leder till att individens egna behov blir tillfredställda. När dessa sistnämnda faktorer tillgodoses finns med andra ord incitament för ökad motivation eller viljan att åstadkomma mervärden för sitt företag, vilket som sagt leder till ökad prestation.

För att uppnå sina mål att få personer med rätt förmåga för en viss uppgift, gäller det, enligt Samuelsson, att rekrytera rätt personer och att förstärka individens förmåga genom att ge henne/honom möjligheter att utveckla sig ytterligare genom vidareutbildning.

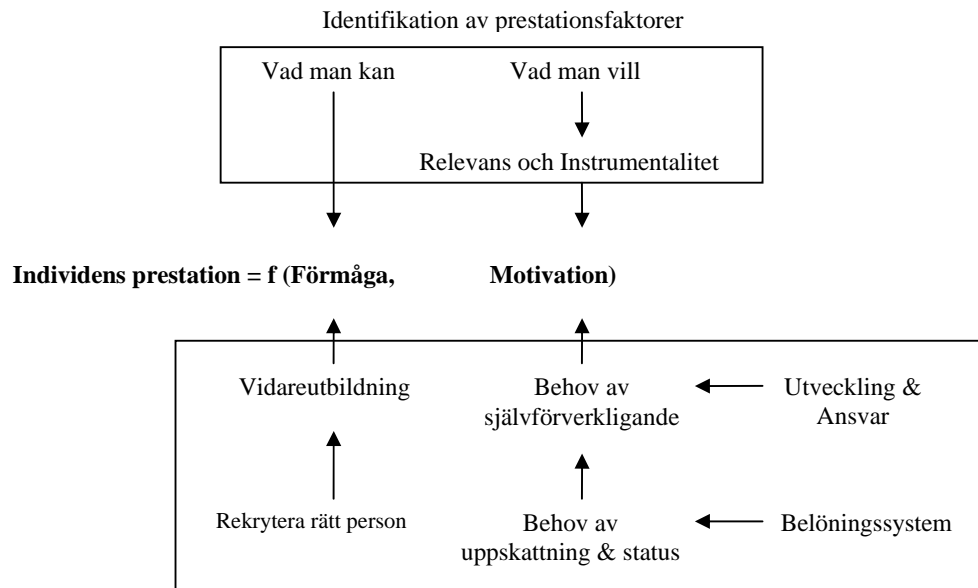
Enligt Maslows teori om behovshierarki, har människor fem olika behov: fysiologiska, säkerhets-, kontakt-, uppskattnings och status-, samt självförverkligandebehov. De tre första grundläggande behoven är uppfyllda i samhället, och de övriga två behoven har stor betydelse för motivation (Samuelson, 2004).

Vidare anser Samuelson att behovet av uppskattning och status kan påverkas av företagets belöningsystem. Behov av självförverkligande kan tillfredsställas genom att ge individen möjligheter att efter egen önskan utveckla sina kunskaper inom den verksamhet man ansvarar för. Därmed ökar även möjligheterna till en högre grad av självständighet liksom ansvaret att fritt disponera erforderliga resurser. Med olika erfarenheter och förväntningar på framtiden följer att olika individer har olika behov och olika omfattning om behov (Samuelson, 2004).

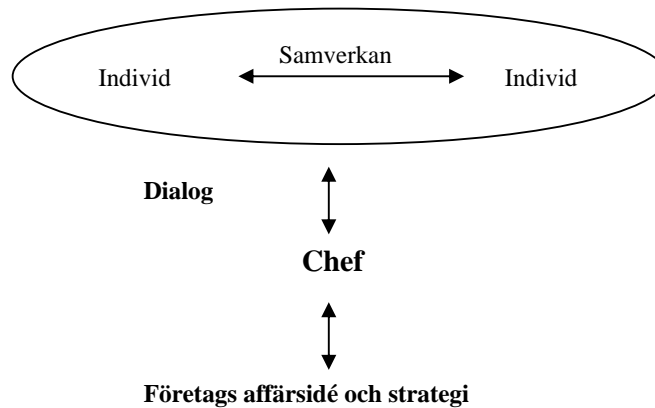
Enligt Arvidsson kan belöningsystem indelas i tre huvudformer: monetära belöningar, icke-monetära belöningar och ägarandelar (Samuelson, 2004).

- Monetära belöningar inkluderar: lön, rörlig lön, pension, bonus, vinstandelar etc.
- Icke-monetära belöningar: erkännande, arbetsuppgifter, befordran.
- Ägarandelar: aktier, optioner.

För att alla individerna skall drar åt samma håll, är det viktigt att ett företags affärsidé och strategi har fastställts och är allmänt accepterade. På så sätt kan individerna förverkliga sig själva och samtidigt bidra till att på ett tillfredställande sätt uppnå företagets målsättning. Det är chefer på olika nivåer som har ansvaret för att dialog genomförs så att medarbetarnas självförverkligande sker inom ramen för företagets strategi och mål.



Figur 3-4 Företags metod att maximera individens prestation  
Från: Samuelson, 2004. Egen bearbetning.



Figur 3-5 Relationen mellan individen och företagens mål  
Från: Samuelson, 2004. Egen bearbetning.



## 4. Företagspresentation

### 4.1 SKFs historia

Den Svenske ingenjören Sven Winqvist uppfann världens första självinställande kullager 1907 och grundade det svenska teknikinriktade bolaget SKF med 15 anställda samma år i Göteborg ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Från första början hade SKF intensivt fokuserat på kvalitet, teknisk utveckling och marknadsföring. Redan från andra året, 1908, etablerade sig SKF snabbt i Europa genom att öppna kontor i Tyskland och Frankrike och genom att samarbeta med distributörer i många europiska industriländer. Under 1909 etablerade sig SKF på andra kontinenter, Nordamerika, Sydamerika och Asien (USA, Argentina och Japan). År 1911 etablerades den första utländska fabriken, i England. Redan nu blev SKF ett internationellt inriktat industriföretag. Det första forskningslaboratoriet bildades 1912 i Göteborg ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Från 1913 till 1924 intensifierade SKF sitt nätverk i Europa genom att bilda nya dotterbolag och öppna nya kontor. 1916 gjorde SKF sitt första svenska förvärv, Hofors Bruk, och sitt första utländska förvärv gjordes i Tyskland 1926. Samtidigt utvecklade SKF sin teknik och breddade produktsortimentet med sfäriska, cylindriska och koniska rullager och den årliga produktionen nådde en rekordhöjd på 6,5 miljoner lager. Under 1926 startade det svenska dotterbolaget AB Volvo produktionen av experimentbilar. Eftersom AB Volvo utvecklades bra, noterades det på Stockholmsbörsen 1935 och blev ett självständigt bolag. Fram till 1930 hade SKF tolv fabriker och 21 000 anställda, varav 66 % av dessa jobbade utanför Sverige. SKF var redan nu ett starkt och framgångsrikt internationellt företag ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Under andra världskriget fokuserade SKF på teknik- och produktionsutveckling, vilket resulterade i tillverkning av två nya en- och tvåradiga vinkelkontaktkullager samt hjullager. Vidare ledde teknikutveckling till uppfinningen av det sfäriska axialrullagret och till en ISO världsstandard som innebar en teoretisk beräkning av ett lagers livslängd. Efter andra världskrigets upphörande upptogs tillverkningen i Tyskland igen. Fram till 1950 hade SKF 18 fabriker, de flesta i Europa med 31 000 anställda, varav 66 % arbetade utanför Sverige ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

1963 inledde SKF en ny expansionsperiod som varade fram till 1979 genom att bygga utländska forskningscenter i USA och Holland, en fabrik i Indien och genom ett förvärv för att förstärka sin position inom rymdindustrin. År 1976 beslutade sig SKF för att etablera ett huvudkontor i Göteborg med syfte att rationalisera administrationen, samt öka den internationella samordningen och tillverkningen. 1970 hade SKF 68 fabriker och 67000 anställda, varav 78 % arbetade utanför Sverige. Om antalet anställda hade varit ett mått på ett företags höjdpunkt, så uppnådde i så fall SKF den höjdpunkten detta år. År 1979 introducerade SKF ett sfäriskt rullager i CC – med självstyrande rullar och man lyckades minska friktionen med 20 % jämfört med tidigare produkter ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Från 1986 fortsatte SKFs sin expansion genom intensiva förvärv i utvecklade industriländer som USA, Finland, England, Österrike och i utvecklingsländer som Indien och Brasilien genom förvärv av fabriksanläggningar. År 1989 introducerades servicekonceptet ”Trouble-Free Operation” på marknaden och en miljöpolicy etablerades i företaget ([www.skf.com](http://www.skf.com)).





1995 lanserades CARB som var ett världsunikt utrymmesbesparande lager vilket man tagit patent på redan 1985. 1995 omfattade SKF 90 fabriker och 44000 anställda, varav 84 % av dessa arbetade utanför Sverige ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Från 1995 fokuserade SKF på den kinesiska marknaden. SKF bildade ett samriskbolag med kinesiska statsägda bolag i Beijing under 1995 och ytterligare ett samriskbolag i Kina 1997 för tillverkning och försäljning. Samtidigt förvärvades tillverkningsanläggningar i Korea, Indonesien, USA och Ukraina. SKF samarbetade också med ett specialistbolag i Canada. 1997 introducerades hjullagerenheten HUB 5 på marknaden och SKF certifierades enligt miljöstandarden ISO 14001. Från 1997 rationaliserade SKF organisationen och sålde verksamheter globalt, bland annat i Tyskland och Singapore, men även hemma i Sverige ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

1997 inleddes ett samarbete med GKN och tillsammans introducerade man Compact HHM som var en unikt kompakt hjullagerenhet med drivknut för fordonsmarknaden. SKF lanserade också den nya generationen sfäriska rullager som fick namnet SKF Explorer. 1999 skapades e-handelsnätverket [www.endorsia.com](http://www.endorsia.com) med uppgiften att öka förmågan att serva globala kunder ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Mellan 2000 och 2004 expanderade SKF radikalt genom förvärv, bildade samriskbolag och lade mer vikt vid utökat samarbete. SKF förvärvade en mängd ledande verksamheter i sin bransch med avsikten att komplettera SKFs produkt- och tjänsteutbud runt om i världen, bland annat i Skandinavien, Schweiz, England, Australien och Tyskland. SKF bildade ett samriskbolag i Shanghai för att stärka sin tillverkning och försäljning på den asiatiska marknaden. Dessutom skapade SKF och Timken ett samriskbolag för tillverkning av stålringar i Brasilien. SKF samarbetade med ett antal företag, nämligen Sandvik, Rockwell Automation, INA och Timken för att dels dela ägarskapet och dels gemensamt kunna använda sig av e-handelsplattformen [www.endorsia.com](http://www.endorsia.com). Samtidigt såldes verksamheter i Frankrike. År 2004 hade SKF 80 fabriker och 39876 anställda, varav 88 % av dessa jobbade utanför Sverige ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Sammanfattningsvis har SKF en historia med lång och stark tradition med en stark fokus på teknisk utveckling, marknadsföring och tillväxt genom organisk utveckling och förvärv. Traditionen av ständigt pågående innovationer, uppbyggandet av omfattande säljnätverk, fokusering på ett allt starkare samarbete och nyförvärv bidrar i väsentlig grad till att SKF är ett framgångsrikt internationellt företag.

### 4.2 SKF idag

SKF-koncernen är idag världens ledande leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom området som inkluderar rullningslager, tätningar, mekatronik, service och smörjsystem. Koncernen erbjuder även tjänster som omfattar teknisk support, underhållsservice, tillståndsövervakning och utbildning.

Idag har SKF representerar i mer än 130 länder över hela världen. Koncernen har mer än 100 tillverkningsenheter i 22 länder, samt 70 säljbolag som stöds av cirka 15000 distributörer, vars förmåga att snabbt betjäna sina kunder är stor. Dessutom har koncernen ett välutnyttjat e-handelssystem och ett effektivt globalt distributionssystem. Det totala antalet anställda var 38748 personer per den 31 december 2005.



### 4.2.1 Företagskultur

SKFs vision är att förse världen med SKF-kunskap. Affärsidén är att stärka SKFs globala ledarskap och att bibehålla en lönsam tillväxt genom att vara det företag man väljer, som kund, som anställd och som aktieägare. Drivkrafter är lönsamhet, kvalitet, innovation och snabbhet. Grundvärderingar är ansvar och befogenhet, hög etik, öppenhet och lagarbete ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

### 4.2.2 Aktieinformation och Ägarstruktur

Sedan 1914 är A- och B-aktier noterade på Stockholmsbörsen. Idag är även B-aktier registrerade hos U.S Securities and Exchange Commission, och ADR (American Depositary Receipts) och handlas på OTC-marknaden. Omsättningen uppgick till 723 294 334 under 2005. Det finns totalt 455 351 068 stycken fria aktier jämfört med 113 837 under 2004, varav 50 735 858 är A-aktier som ger en röst och 404 615 210 B-aktier som endast ger motsvarande en tiondels A-aktieröst. Ökningen av det totala antalet aktier orsakades av ett split på 5:1 och inlösen. Därefter kom ändringen av antalet av A- respektive B-aktier där 14 708 034 A-aktier omvandlades till B-aktier under år 2005.

Femtisju procent av aktierna ägdes per den 31 dec, 2005 av utländska placerare. Ca 36 % ägdes av svenska bolag, institutioner och aktiefonder och ca 7 % av svenska privatpersoner. Den avgörande makten bestäms av antalet aktieröster, vilket redan antytts, eller med andra ord har en ägare av A-aktier tio gånger mer makt eller möjlighet att påverka än ägare av B-aktier under förutsättning att de har lika många aktier. Tabell 4-1 listar de sju största ägarna av SKF-aktier, varav Knut och Alice Wallenbergs stiftelse (som förkortas KAWS) är den största aktieägaren med sina 28,6 % av rösterna och 9,8 % av aktiekapitalet. KAWS, tillsammans med de övriga sex stora svenska aktörerna på marknaden, gör att man kan säga att SKF är ett svenskt företag som reflekterar svenska ägarintressen. Enligt stadgarna ska KAWS främja vetenskaplig forskning och utbildningsaktiviteter som gynnar Sverige. Stiftelsen är inte involverad i utveckling eller tillverkning av lager. KAWS har betydande investeringar i många olika svenska bolag utan att ha kontroll över den dagliga driften i något av dessa bolag (SKFs årsredovisning 2005).

DE SJU STÖRSTA AKTIEÄGARNA	A-AKTIER (ST)	B-AKTIER (ST)	RÖSTETALET	ANTAL AKTIER I PROCENT
Knut och Alice Wallenberg Stiftelse	24 000 000	20 740 000	28,59 %	9,83 %
Robur Fonder	3 408 818	8 266 594	4,64 %	2,56 %
Skandia Liv	3 683 864	1 354 444	4,19 %	1,11 %
Alecta	2 244 604	7 600 000	3,29 %	2,16 %
SEB Trygg Liv	1 720 000	2 083 700	2,11 %	0,84 %
AFA Sjukförsäkring AB	1 100 400	2 692 900	1,5 %	0,83 %
SEB Fonder	696 800	4 769 270	1,29 %	1,2 %
<b>Totalt</b>	<b>36 854 486</b>	<b>47 506 908</b>	<b>45,61 %</b>	<b>18,53 %</b>



*Tabell 4-1 De sju största aktieägarna  
Från: SKF:s årsredovisning 2005.*

### **4.2.3 Finansiella riskhanteringar**

Verksamheten är utsatt för olika slags finansiella risker. Koncernen har en finanspolicy som definierar valuta-, ränte-, kredit- och likviditetsrisker och fastställer ansvar och befogenheter för hanteringen av dessa risker. Syftet med finanspolicyn är att minimera riskerna och att bidra till en förbättrad avkastning genom aktiv hantering av riskerna. Det är SKF Treasury Centre som är koncernens internt bank och som har huvudansvaret för hanteringen av risker och den totala finansverksamheten. Nedan visar tabellen hur olika derivatinstrument tillämpas för att eliminera olika finansiella risker.

#### **Valutarisk**

I SKF:s fall innebär valutarisker transaktionsexponering och exponering av eget kapital. Transaktionsexponering är risken för växelkursförändringar i framtida betalningsflöden i form av kommersiella åtaganden, lån och placeringar i utländsk valuta. Denna risk uppstår då tillverkande SKF-bolag säljer sina produkter och tjänster internt i andra länder, vilka i sin tur säljer till kunder på den lokala marknaden. De interna faktureringarna under ett kvartal bestäms till fasta kurser baserade på externa marknadskurser enligt SKF Treasury Centre.

Enligt koncernens policy säkras alla valutaflöden till mellan 3 och 12 månader med terminskontrakt eller valutaoptioner (SKF:s årsredovisning 2005).

#### **Ränterisker**

Ränterisken är risken för att räntenivån ändras. SKF Treasury Centre har ansvar för överskottslikviditet och upplåning. Genom matchning av placeringar gjorda av vissa koncernbolag med utlåning till andra koncernbolag kan koncernens risk för exponering av ränteförändringar reduceras. Exponeringen för valuta- och ränterisker vid upplåning i utländsk valuta har hanterats med valuta- och ränteswapar. Lån i EUR med fast och rörlig ränta har bytts mot lån i SEK med en rörlig tremånaders ränta (SKF:s årsredovisning 2005).

#### **Likviditetsrisk**

Likviditetsrisken är risken som utgörs av svårigheterna att anskaffa medel för att möta åtaganden. Enligt koncernens policy skall SKF, utöver befintlig lånefinansiering, ha en betalningsberedskap i form av tillgänglig likviditet och/eller långsiktiga kreditlöften om minst 300 miljoner EUR.

En god rating är viktig för hantering av likviditetsrisker. SKF har en rating för långa krediter om A- och A3 från Standard & Poor's respektive Moody's Investor Service, båda med "stable outlook". Koncernen har under 2005 tillgängliga kreditlöften om 300 miljoner EUR i över 10 banker (SKF:s årsredovisning 2005).

#### **Kreditrisk**

Kreditrisk innebär exponering för förluster ifall en motpart till ett finansiellt instrument inte kan möta sina åtaganden. SKF handlar endast med väletablerade internationella finansiella institutioner. Majoriteten av dessa har tecknat ISDA-avtal (International Swaps and Derivatives Association, Inc.). Kundfordringar är föremål för kreditkontroll och rutiner för godkännande finns i alla koncernbolag. SKF:s risker avseende kundfordringar är begränsade

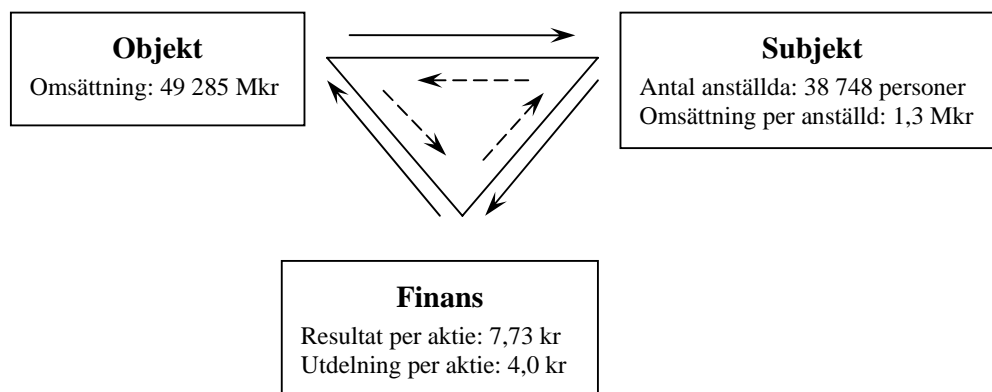


eftersom kundkretsen är diversifierad både i industriellt och geografiskt avseende (SKFs årsredovisning 2005).

#### 4.2.4 Finansiell översikt

År 2005 var resultatet för SKF rekordbra. Försäljningen uppnådde inte bara 49285 Mkr, vilket var det högsta under de sista sex åren, utan även försäljningsökningen med 9,9 % lyckades överstiga koncernens mål om 6 % årlig tillväxt. Vidare visade sig även övriga viktiga nyckeltal vara rekordhög över tiden.

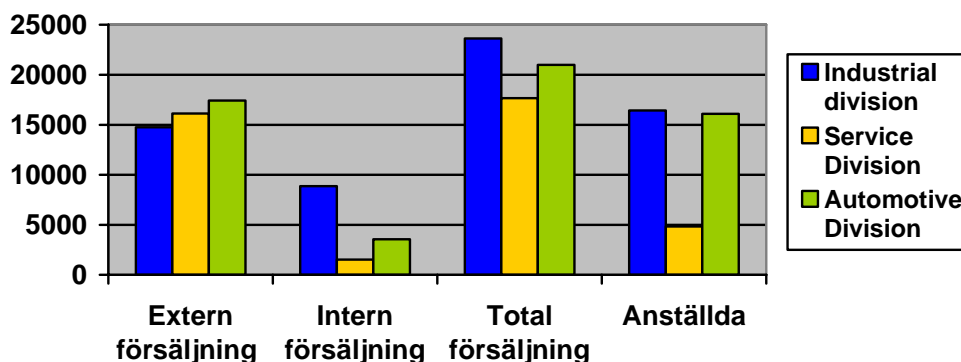
Vinstmarginalen som är ett mått på den yttre effektiviteten, översteg också målet om 10 % och uppgick till 10,8 %. Kapitalomsättningshastigheten, som är ett mått på den inre effektiviteten, stärktes med 1,28 ggr. Det visar tydligt att SKF är mer ett kunskapsintensivt än ett kapitalintensivt företag. Vidare uppgick räntabiliteten på total- och eget kapital till 14,5 % respektive 20,7 %, vilket gör 2005 till det mest lönsamma året sedan 1999. Till följd av ett gott resultat per aktie, 7,73 kr, blev årets utdelning per aktie 4,0 kr.



Figur 4-1 Trekantsmodellen för SKF 2005

#### 4.2.5 Affärsområden

För att operera en verksamhet optimalt har SKF indelat organisationen efter kundsegment i ett antal affärsområden. Från januari 2006 består SKF-koncernens verksamhet därför endast av tre indelningar, nämligen Industri-, Service- och Automotive Division, medan tidigare Aero and Steel Division, liksom Electrical Division, har integreras i de övriga divisionerna. Syftet med minskningen av antalet divisioner är att göra koncernen mer effektiv, slimmad och fokuserad. Det kommer att frigöra resurser för att bättre kunna stödja försäljningsaktiviteter. Var och en av divisionerna prioriterar sina egna specifika segment och serverar därför sin egen globala marknad. Samtidigt fungerar verksamheten som helhet, därför att divisionerna står i ett beroendeförhållande till varandra och därför att man avsiktligt gynnar intern försäljning inom koncernen, vilket relativt sett sker i en större omfattning. Nedanstående figur 4-2 visar intern och extern försäljning i miljoner kronor, samt hur antalet anställda per division fördelar sig år 2005.



Figur 4-2 Omsättning och anställda per division 2005  
Från: SKF:s rapport första kvartalet 2006. Egen bearbetning.

### Industrial Division

Industrial Division omfattar försäljning till industriella OEM samt utveckling och tillverkning av ett brett sortiment av lager. Lager har varit SKF:s kärnprodukt från början, och sortimentet inkluderar huvudsakligen sfärriska och cylindriska rullager, vinkelkontaktkullager, medelstora kullager, samt lager speciellt för flygplan och tåg. Divisionen ansvarar även för försäljning inom linjära rörelse- och mekatronikprodukter, kopplingar, samt andra relaterade produkter och smörjsystem. Divisionen omfattar de fyra specialiserade affärsområdena: Lubrication, Railways, Actuation & Motion Control och Couplings. Försäljningen uppgick till 23 616 MSK och representerar cirka 38 % av koncernens försäljning. Antalet anställda uppgick till 16 427 personer. Rörelsemarginalen var 10 % (SKF:s årsredovisning 2005 och rapport första kvartalet 2006).

### Service Division

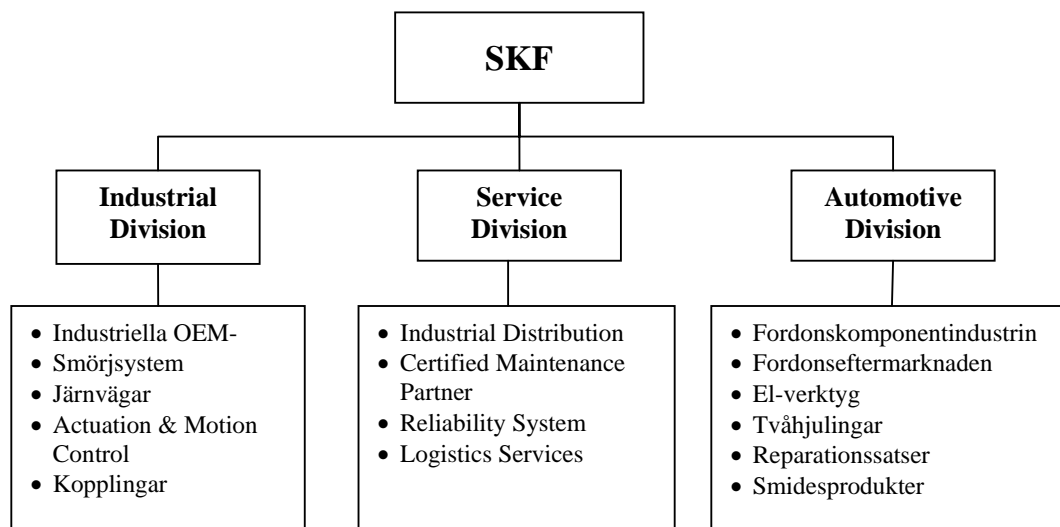
Denna division är ansvarig för försäljning till den industriella eftermarknaden, vilket implementeras främst via ett nätverk om cirka 7000 distributörer. Divisionen stödjer industrikunderna med kunskapsbaserade servicelösningar för att öka effektiviteten i produktionsleden, vilket påverkar koncernens tillgångar. Affärsområdet SKF Reliability Systems erbjuder konsulttjänster och mekanisk service, underhåll, tillståndsovervakning, beslutstödssystem och prestationsbaserade kontrakt. SKF Logistics Services erbjuder logistik och distribution både till interna kunder och externa kunder. Försäljningen av divisionens tjänster var år 2005 17 653 MSK, vilket utgör cirka 28 % av koncernens försäljning. Antalet anställda var 4836 personer och rörelsemarginalen 11,7 %. Service Division var den mest lönsamma av alla divisioner 2005 (SKF:s årsredovisning 2005 och rapport första kvartalet 2006).

### Automotive Division

Denna division bär huvudansvaret för försäljning till personbilsmarknaden, lätta som tunga lastvagnar, buss- och fordonskomponentindustrin och fordonsaftermarknaden. Divisionen omfattar även försäljning av delar och reservdelar till tvåhjulringar, hushållsmaskiner, el-verktyg och elektriska motorer. I divisionen ingår också utveckling och tillverkning av lager, tätningar, specialkomponenter för fordonsindustrin, kompletta reparationsatser till fordonsaftermarknaden, samt smidesprodukter. Försäljningen uppgick till 20 990 MSK, vilket



motsvarade cirka 34 % av koncernens försäljning. Divisionen hade totalt 16084 personer anställda. Rörelseresultatet var 2,7 % ( SKF's årsredovisning 2005 och rapport första kvartalet 2006).



Figur 4-3 Divisioner och segment

Från: SKF's årsredovisning 2005 och rapport första kvartalet 2006. Egen bearbetning.

#### 4.2.6 Marknader

SKF levererar ett brett sortiment av produkter och tjänster till cirka två miljoner kunder inom olika industrier fördelade över hela världen. SKF har varit en världsledande leverantör inom ett antal områden och definierar fem primära delmarknader omfattande lager, polymertätningar, smörjsystem, linjär rörelser och anläggningsoptimering.

MARKNAD	TOTALT VÄRDE I MILJARDER SEK	POSITION	DOMINANS	INRIKTNING
Lager	220	Världsledande	Europa, Asien	Kullager
Poymertätningar	60	Ledande, 10 %	Europa	Lager- & Fordonstätningar
Smörjsystem	10	Ledande	Europa	Oljebaserade system
Linjär rörelse	100	Snabbt växande	Okänt	Medicinsk utrustning
Anläggningsoptimering	Nytt	Snabbt växande	Okänt	Tjänster & Mjukvaror

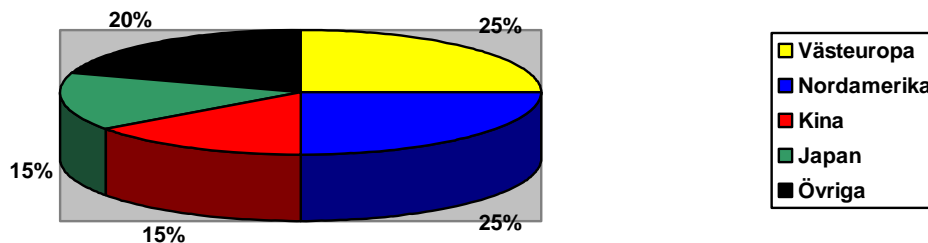
Tabell 4-2 SKF's marknader

Från: SKF's årsredovisning 2005.

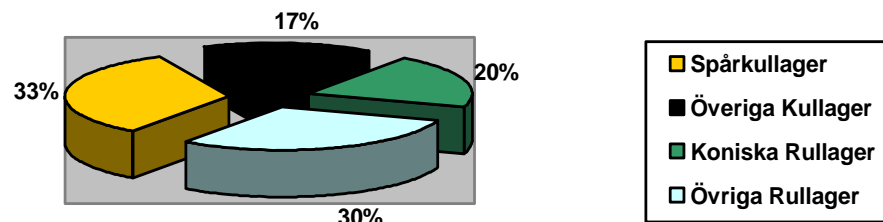


## Lager

Den totala marknaden för rullningslager kan indelas efter olika typer av lager. Kullager i olika utföranden svarar för mer än 50 % av marknaden, medan olika rullager svarar för den resterande delen. Den mest sålda kullagertypen är spårkullagret som svarar för cirka en tredjedel av den totala marknaden, medan den mest sålda rullagertypen är koniska rullager som har en andel på knappt 20 % av den totala världsmarknaden. Värdet av rullningslager på världsmarknaden uppskattas till mer än 220 miljarder kronor per år, varav Västeuropa och Nordamerika står för cirka 25 % vardera och Kina och Japan för ungefär 15 % vardera (SKFs årsredovisning 2005).



Figur 4-4 Geografisk fördelning av kullagerförsäljning på världsmarknaden  
Från: SKFs årsredovisning 2005. Egen bearbetning.



Figur 4-5 Segment fördelning av kullager försäljning  
Från: SKFs årsredovisning 2005. Egen bearbetning.

SKF har framför allt koncentrerat sig på lager, som utgjort dess kärnverksamhet sedan 1907 och har sedan dess varit världsledande på lager och den största leverantören på den europeiska marknaden. SKF dominerar i Västeuropa, tätt följt av den tyska koncernen Schaeffler. I Nordamerika listas SKF på andra plats efter det amerikanska företaget Timken. I Asien ligger SKF på första plats, endast med undantag av på den japanska marknaden där de japanska lagertillverkarna NSK Ltd, NTN Corp. och Koyo Seiko dominerar.

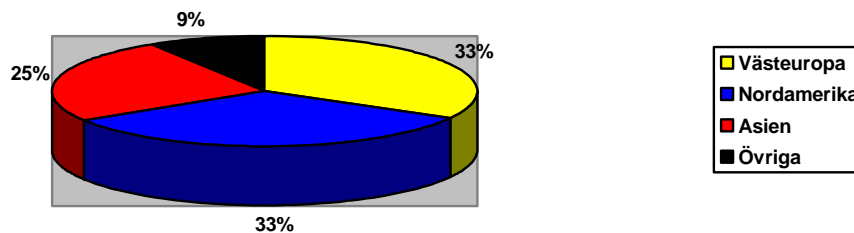
Kina är den marknad som har störst utvecklingspotential och som växer mest idag. SKF är en av de ledande lagerleverantörerna av kullager till Kina och även den kinesiska marknadens ledande tillverkare av kullager. Utöver de kinesiska företagen, cirka 1500, som redan



konkurrerar med SKF på den kinesiska marknaden idag, har alla de större internationella lagerföretagen börjat tillverkning i Kina under de senaste åren. Konkurrensen på den mogna marknaden kan därför förväntas bli mer intensiv och därmed hårdare framöver (SKFs årsredovisning 2005).

### Polymertätningar

Världsmarknaden för olika applikationer av polymertätningar inom fordonsindustri, flygindustri och övrig industri värderas till cirka 60 miljarder kronor per år, varav Västeuropa och Nordamerika svarar för cirka var sin tredjedel och Asien för cirka en fjärdedel.



Figur 4-6 Geografisk fördelning av polymerproduktförsäljning på världsmarknaden  
Från: SKF:s årsredovisning 2005. Egen bearbetning.

SKF är en av de största leverantörerna på marknaden för polymertätningar med cirka 10 % av marknadsandelarna. SKF har en speciellt stark ställning inom lager- och fordonstätningar. Den världsledande leverantören är den tyska koncernen Freudenberg, följt av det amerikanska företaget Parker Hannifin och det svenska Trelleborg (SKFs årsredovisning 2005).

### Smörjsystem

Marknaden för smörjsystem är indelat i två huvudsegment som omfattar oljebaserade och fettbaserade system. Den totala världsmarknaden uppgår till ungefär 10 miljarder kronor per år. 2004 förvärvade SKF Willy Vogel AG som då var den klart ledande aktören inom olje- och fettbaserade smörjsystem i Europa, vilket har bidragit till att SKF har fått en ledande position på den globala marknaden för oljebaserade smörjsystem och även en stark ställning på marknaden för fettbaserade system. Det amerikanska bolaget Lincoln Industrial Corp. är störst inom fettbaserade systemsegment och är även ledande inom smörjsystem på den amerikanska marknaden. Vogel och Lincoln har tillsammans mer än 20 % av världsmarknaden (SKFs årsredovisning 2005).

### Linjära rörelser

Marknaden för linjära rörelser omfattar många olika produkter. Det finns många olika tillverkare inom olika industrisektorer som har specialiserat sig på linjär rörelseteknik, exempelvis mekaniska komponenter, medan andra har specialiserat sig inom t.ex. motor- och styrutrustningar, etc. Världsmarknaden för linjära rörelser, inklusive styrsystem och komponenter, uppskattas till cirka 100 miljarder kronor.

SKF inriktar sig även på teknisk utrustning inom medicinteknik, samt på fabriksautomation och erbjuder produkter som anknyter till dessa områden. Verksamheten växer här med en





tvåsiffrig årlig procentuell faktor. Det är en relativt stor marknad inom vilken SKF kommer att kunna växa snabbt framöver (SKFs årsredovisning 2005).

### **Anläggningsoptimering**

Inom anläggningsoptimering har SKF öppnat upp en ny marknad, med syftet att kunna erbjuda kunder hjälp att optimera effektiviteten i sina anläggningar. Det är huvudsakligen en tjänstemarknad som är svår att definiera och konkretisera på grund av sin inneboende abstrakta natur. Det är dock ett område som expanderar snabbt och som det finns all anledning att återvända till för ytterligare klarlägganden med hjälp av fortsatt djupanalys.

SKF utvecklar sin serviceverksamhet för anläggningsoptimering framgångsrikt genom ett stort utbud av produkter och tjänster som kan indelas i rådgivning inom underhåll, underhållsservice på plats, samt i ett komplett utbud av driftövervakande programvaror och maskinvaror. I framtiden kommer försäljningen att vara relaterad till fler tjänster och programvaror. SKF har stärkt sin ledning inom driftövervakning med sina specialistkunskaper och utvecklat en ledande nisch i området för att förlänga tillgänglighetstiden hos roterande maskintillgångar (SKFs årsredovisning 2005).

### **4.3 Konkurrenter**

SKF har ett antal direkta konkurrenter över hela världen. Genom en förenklad presentation av konkurrenter vill jag ge en övergripande branschbakgrund och en jämförelsebakgrund. SKF har identifierat sina hårdaste konkurrenter som Schaeffler, Timken, JTEKT, NTN och NSK.

#### **Schaeffler Group – INA och FAG**

Koncernen är ett tyskt bolag med tre starka märken: INA, FAG och LuK. Det är INA och FAG som är direkta konkurrenter med SKF. Koncernen har cirka 60000 anställda och omsättningen var 75,4 miljarder kr under 2005.

År 1946 grundades INA av Dr. Georg Schaeffler och hans bror Wilhelm i Tyskland. Företaget inriktar sig på utveckling och tillverkning av rullager, linjära system samt komponenter till Automotive Industri. Redan från början har företaget fokuserat på kreativa lösningar, exemplariskt ingenjörsskap och en stark kundfokus. INA har 35 fabriker över världen och cirka 1000 nya produkter introduceras årligen på marknaden tack vare stora satsningar på FoU i Tyskland, Asien och Nordamerika ([www.ina.com](http://www.ina.com)).

År 1883 startades FAG av Friedrich Fischer som designade en lagermaskin i Tyskland. Det var förövrigt första gången som man lyckades producera absolut runda stålballar, vilket anses vara grunden till hela rullagerindustrin. FAG är idag ett ledande företag för applikationer inom Machinery, Automotive, Aviation och Aerospace. Sedan 2001 ingår FAG i Schaeffler Group och har varit aktivt inom koncernens alla tre divisioner Aerospace-, Automotive- and Industrial Division. Tillsammans med INA erbjuder FAG ett av de bredaste produktsortimenten inom rullagerindustrin ([www.fag.de](http://www.fag.de)).

#### **Timken**

År 1899 grundades Timken av Henry Timken i USA. Timken bedriver en bred verksamhet med hård konkurrens mot SKF. Företagets verksamheter har delats in i Automotiv Group, Steel Group och Industrial Group som i sin tur indelas i ytterligare fem affärsområden, nämligen Off-Highway, Industrial Equipment, Rail samt Aerospace/Defence. Timken



opererar verksamheter i 27 länder och har representanter över hela världen. Företaget har 27000 anställda och en omsättning om 42 miljarder kr per 2005 ([www.timken.com](http://www.timken.com)).

### **JTEKT Corporation – Koyo Seiko**

I januari 2006 bildades JTEKT Corporation av Koyo Seiko och Toyoda. Det är Koyo Seiko som är den direkta konkurrenten med SKF. År 1921 grundades Koyo Seiko i Osaka Japan och är en av världens ledande tillverkare av lager och Automotive Control System och har kunder över hela världen. Företaget har 5902 anställda, en omsättning på 3,7 miljarder kr per 31 mars, 2005 ([www.koyosiko.com](http://www.koyosiko.com)).

### **NTN**

År 1918 grundades NTN i Osaka Japan. Företaget är fokuserat på tillverkning och försäljning av produkter inom affärsområdena Constant-velocity Joint, Lager och Precisionsutrustning. Företagets aktivitet omfattar FoU, tillverkning samt försäljning och service och har representanter över hela världen. Företaget har totalt 12788 anställda och en omsättning om 19,1 miljarder kr 31 mars, 2005 ([www.ntn.co.jp](http://www.ntn.co.jp)).

### **NSK**

År 1916 grundades NSK i Tokyo, Japan, och är en ledande tillverkare av lager med 19 tillverkningsenheter i Japan. Verksamheten indelas i tre affärsområden, Industrial Machinery Bearings, Precision Machinery and Parts samt Automotive Products. NSK konkurrerar med SKF inom nästan alla affärsområden och över hela världen. Företaget har totalt 20737 anställda och en omsättning om 38,3 miljarder kr per den 31 mars, 2005 ([www.nsk.com](http://www.nsk.com)).



## 5. Företagsanalys

Analysen är strukturerad med hjälp av trekantsmodellen för att ge en helhetsbild av SKF. Inledningsvis analyseras Objekt med hjälp av sina fem dimensioner över tiden. Därefter analyseras Subjekt med hjälp av teori om individens prestation och sina sex dimensioner. Avslutningsvis analyseras Finans med stöd av fyrkantsmodellen, nyckeltal och sina tre dimensioner.

### 5.1 Objekt

Med Objekt menas primärt produkter och tjänster som inbringar intäkter till företag, men det räcker inte för en djupare analys. Därför tillämpar jag även följande dimensioner som tillägg till analysen av produkter och tjänster, nämligen affärsområden, försäljning, tillverkning, forskning och utveckling samt förvärv.

#### 5.1.1 Affärsområden

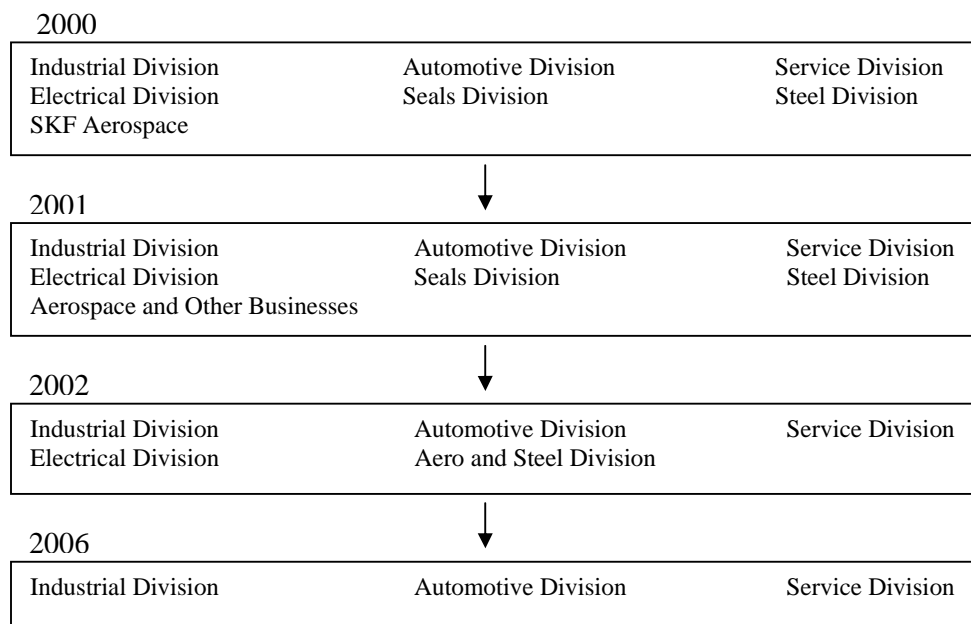
Att analysera alla produkter och tjänster brukar vara ett bra sätt att analysera ett företags objekt, men för stora företag som SKF som erbjuder ett omfattande produktsortiment och tjänsteutbud är det mer lämpligt att göra analysen på företagets affärsområden.

SKFs tekniska kunskap och kompetens finns inom fem plattformar: Lager och Lagerenheter, Tätningar, Mekatronik, Service och Smörjssystem. Genom att använda kompetenserna från plattformarna erbjuder SKF sina kunder skräddarsydda lösningar som stärker företagets erbjudanden till sina kunder eller effektiviserar deras tillverkning. Under 2005 uppgick SKFs totala antal kunder till cirka två miljoner. Industrial Division betjänade tiotusentals Industrial OEM-kunder. Dessa kunder ställer höga krav på koncernens förmåga att leverera produkter och tjänster som erbjuder högsta prestanda och effektivast möjliga utnyttjande av produktionstillgångar. Det kräver en grundlig kunskap om kundernas produkter, men också om kunderna och kundernas marknader samt de utmaningar som dessa möter. Service Division ansvarar för den industriella eftermarknaden med världens största nätverk om 7000 distributörer. Dessa två divisioner samarbetar nära för att identifiera kundernas behov och säkerställa att SKFs kompetens används så effektivt som möjligt för att optimera nyttan av kundernas utrustningar under hela dessas livslängder. Övriga divisioner betjänar såväl fordons- och fordonsaftermarknaden som flygindustrins behov. Kunskapen som SKF får genom sitt nära samarbete med fordons- och flygindustrin är till stor nytta för andra enheter och bidrar till värdefulla synergieffekter för koncernen. Förvaltning av kunskap och intellektuellt kapital är en av de viktigaste bidragande faktorerna till SKFs framgångar. Det reflekterar SKFs vision som förser världen med den kunskap som SKF förvaltar (SKFs årsredovisning 2000-2005).

Vidare tittar vi närmare på hur utvecklingen av affärsområden ser ut från 2000 till 2006 i enlighet med figur 5-1. Under 2000 hade SKF sju divisioner, varav Service Division som nyskapades 1999 och Steel Division skulle avyttras, i enlighet med koncernens strategiplan. Under 2001 blomstrade Service Division och tillväxte snabbt på den nya marknaden. SKF Aerospace växte till väl och expanderade vidare. Under året bytte den namn till Aerospace and Other Businesses. Under 2002 rationaliserade SKF genom att integrera Aero och Steel till en division och genom att integrera Seals Division med de övriga divisionerna. Under 2005 börjar en process som slutar med att SKF ytterligare rationaliserar organisationen. Antalet divisioner minskar från fem till tre, såväl Electrical- och Aerodivision som Steel division integreras och härefter återstår följande tre divisioner: Industrial-, Automotive- och Service



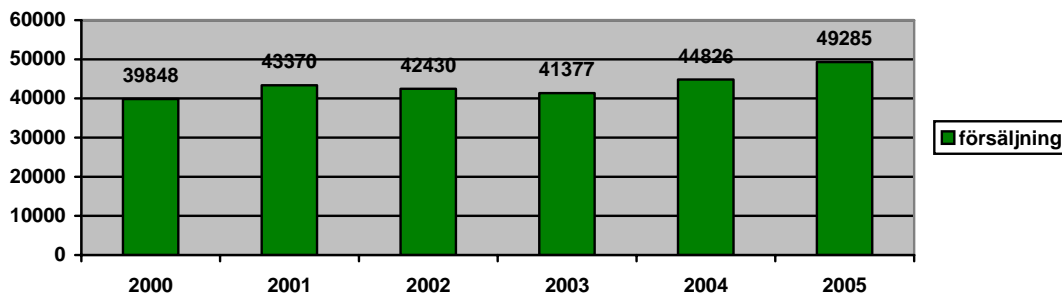
Division. Rationaliseringen bidrar till att frigöra resurser för att stärka försäljningsaktiviteter och att fokusera på kärnverksamheter.



Figur 5-1 Rationalisering av affärsområden från 2000 till 2006  
Från: SKF:s årsredovisning från 2000 till 2005.

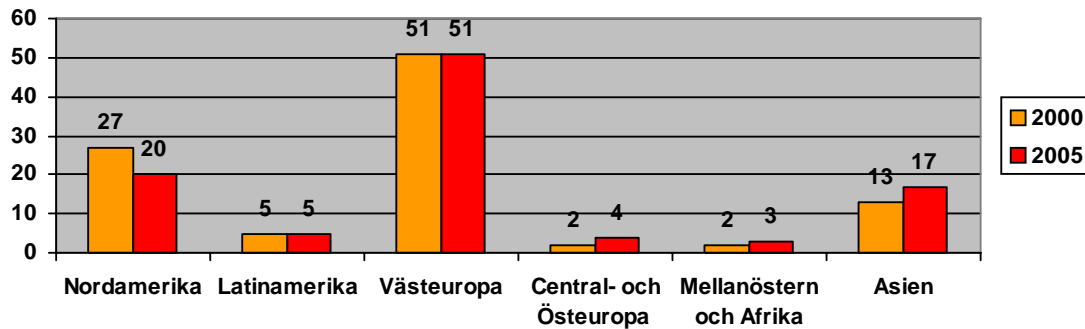
### 5.1.2 Försäljning

Först och främst är årsförsäljningen en viktig parameter för att mäta popularitets- och utvecklingsnivån hos produkter och tjänster.



Figur 5-2 Utveckling av försäljning från 2000 till 2005  
Från: SKF:s årsredovisning 2005.

Av figur 5-2 kan man utläsa att försäljningen ökar stadigt och steg med 23,7 % från 39 848 till 49 285 Mkr under perioden 2000-2005. Under 2002 och 2003 genomfördes ett stort omstruktureringsprogram, vilket då orsakade negativa resultat, men som under senare år vänt till positiva resultat. Ökningen av försäljningen visar att SKF:s produkter och tjänster har konkurrensfördelar och att SKF:s nya strategi fungerar väl. Vidare tittar vi närmare på hur den geografiska utvecklingen av försäljningssiffrorna ser ut.



Figur 5-3 Geografisk fördelning av försäljning i procent  
Från: SKFs årsredovisning 2000 och 2005.

Av figuren 5-3 kan man utläsa att Västeuropa har varit den viktigaste försäljningsmarknaden med sina dominerade 51 % av den totala försäljningen. Med hänsyn till att den totala försäljningen ökar, backar Nordamerika kraftigt med 7 % till 20 %, troligen på grund av minskad lokal marknadsefterfrågan. Däremot ökar försäljningen i Asien med 4 % till 17 % tack vare en snabb tillväxtmarknad där SKF dominerar med undantag av Japan. Latinamerika är stabilt och oförändrat. Central- och Östeuropa samt Mellanöstern och Afrika ökar till 4 % respektive 3 % som tillväxtmarknad.

### 5.1.3 Tillverkning

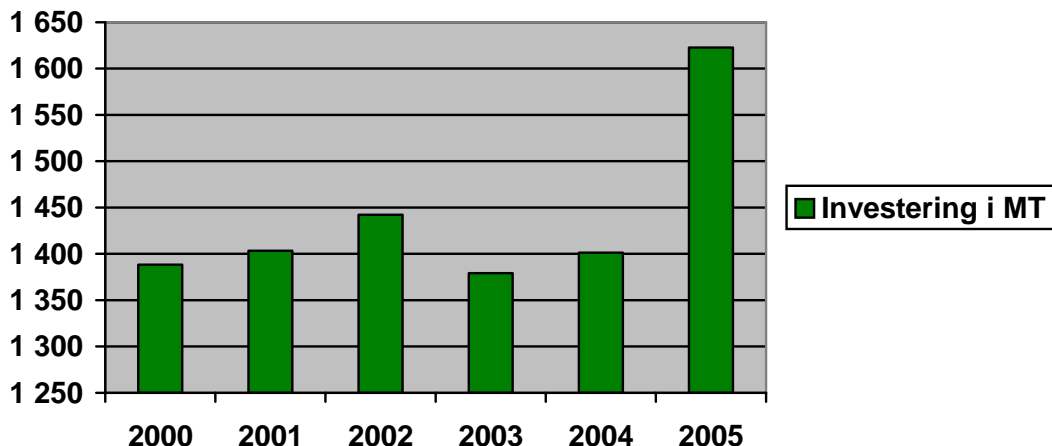
Det är viktigt att titta nära på tillverkningen, eftersom den representerar företagets nuvarande kapacitet och tekniska nivå i produktionen, som i sin tur avgör kvaliteten på produkter som erbjuds till kunder.

SKFs divisioner arbetar intensivt för att öka tillförlitligheten och flexibiliteten i sina tillverkningsprocesser genom att införa ny teknik och uppdaterad kunskap. Det gör att SKF kan sänka den totala investeringen per producerad enhet, minska kostnader, stärka kvaliteten och förbättra kundservicen. De främsta teknikområdena i fokus är:

- Formningsprocessen "till nära slutlig form" för att reducera materialförluster, minska kostnader och minska variationerna i tillverkningen.
- Miljömässigt sunda tillverkningsprocesser för att minska energiförbrukning, utsläpp och avfall.
- Avancerade tillverkningsprocesser för att förbättra produktprestanda.
- Högt utvecklad standardisering, vilket håller utvecklingskostnaderna på en lägre nivå genom att nyutvecklad teknik ständigt rullas ut i fabrikena (SKFs redovisning 2005).

Detta visar att SKF bedriver en medvetet miljövänlig politik och fokuserar på energieffektiva lösningar.

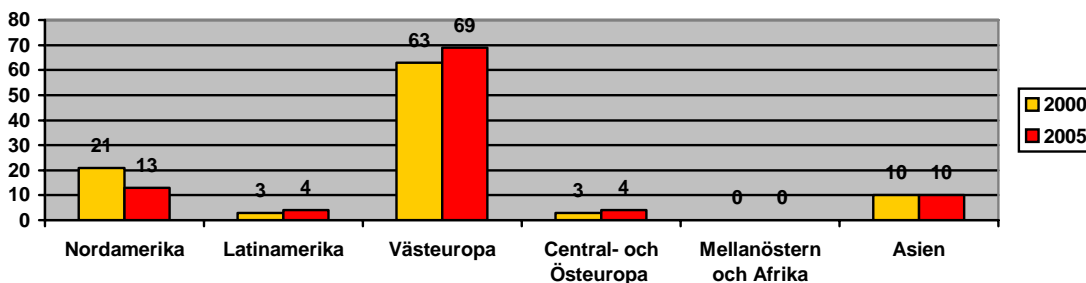
Vidare tittar vi i diagram 5-4 närmare på hur utvecklingen av investeringar i materiella tillgångar ser ut från 2000 till 2005:



Figur 5-4 Utvecklingen av investeringar i materiella anläggningstillgångar från 2000 till 2005  
Från: SKF:s årsredovisning 2000 och 2005.

I SKF:s fall består materiella anläggningstillgångar huvudsakligen av byggnader, mark och markanläggningar, maskiner och andra tekniska anläggningar, inventarier och verktyg, pågående nyanläggningar. Enligt figur 5-4 kan man se att SKF investerar stadigt över åren med undantag av 2005. Från 2000 till 2004 kan investeringarna kopplas till intensiva förvärv av tillverkningsanläggningar, medan investering i 2005, förutom förvärv, till stor del kan kopplas till fabrikers förflyttning från USA till Latinamerika och utökandet av tillverkningsanläggningar i Asien.

I figur 5-5 tittar vi närmare på hur utvecklingen av de geografiska investeringarna ser ut:



Figur 5-5 Geografisk fördelning av materiella anläggningstillgångar i procent  
Från: SKF:s årsredovisning 2000 och 2005.

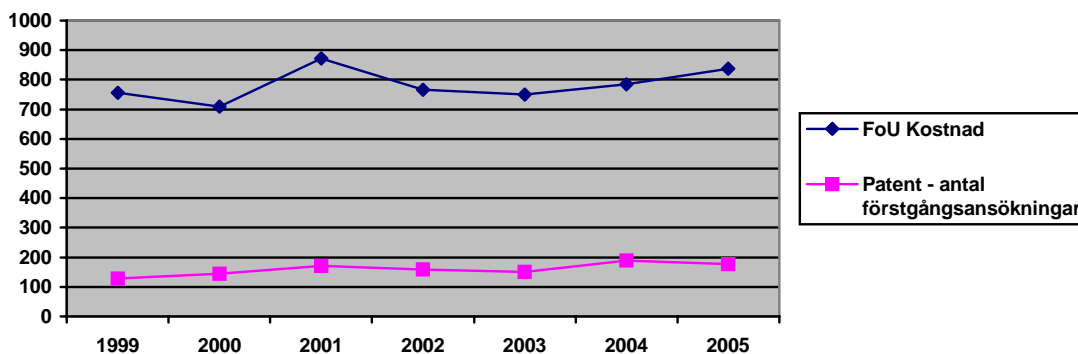
Av figur 5-5 kan man utläsa att Västeuropa med sina 69 % står för de största investeringarna av det totala antalet materiella anläggningar under 2005. Anledningen till ökningen från 2000 är att SKF har förvärvat flest verksamheter i Västeuropa som utgör den största kunskaps- och tillverkningsbasen för SKF. Däremot backar Nordamerika från 21 % till 13 %. Anledningen till den kraftiga minskningen är att SKF beslutar sig för att stänga ett antal fabriker i området för att minska kostnader och behålla konkurrenskraft. Det leder till att en del fabriker flyttar till Latinamerika, samt ytterligare investeringar i Latinamerika som har låga lönekostnader och höga konkurrensfördelar, vilket också är orsaken till investeringsökningarna från 3 % till 4 %. Central- och Östeuropa har motsvarande ökning av likartade anledningar som



Latinamerika. Enligt min tidigare analys av SKFs investeringar så framgår det att företaget investerat i ökad tillverkningskapacitet och närvaro i Asien, vilket dock inte syns i figur 5-5 där staplarna är oförändrat 10 % mellan 2000 och 2005. Detta kan förklaras med att investeringsökningen i Asien har samma fart av de totala investeringarna vilket leder till att den proportionella ökningen i området är oförändrad. Till sist visar figur 5-5 att SKF inte har någon tillverkning eller har gjort några investeringar i Mellanöstern och Afrika under de senaste sex åren. I Mellanöstern och Afrika finns endast distribution och försäljning av SKFs produkter.

#### 5.1.4 Forskning och Utveckling

Forskning och Utveckling (FoU) har en avgörande betydelse för företags fortlevnad och konkurrensfördelar i framtiden. Den vikt som ett företag lägger på FoU kan reflektera ett företags långsiktiga strategi. Genom det uppdrivna tempot och de ständigt ökande kraven på teknisk innovation lever företagen i en allt snabbare roterande spiral som kräver allt snabbare teknisk uppdatering och ökade krav på global integration. Särskilt med tanke på den ledande position i den bransch som SKF är en del av finns det inga andra alternativ än att följa den trend som också är en del av SKFs policy, nämligen att vara ett innovativt kunskapsföretag. Utan FoU skulle inte SKF kunna behålla sin ledande position på en global marknad. Risken att inte överleva på längre sikt med den järnhårda konkurrens som föreligger på världsmarknaden idag är mycket stor (SKFs årsredovisning 2000-2005).



Figur 5-6 Utveckling av insatser på FoU och antal patentansökningar från 2000 till 2005  
Från: SKFs årsredovisning 2005.

FoU är alltså avgörande för SKFs strategi. De huvudsakliga områdena för SKFs grundläggande FoU är:

- Tribologi – hur friktion och förslitning reduceras, samt vilka smörjmedel som är bäst att använda.
- Val av material (stål, keramer, plaster, polymerer etc.).
- Tillverkningsprocesser för att nå önskade materialegenskaper hos produkterna.
- Formningsprocessen ”till nära slutlig form” för att uppnå bättre och effektivare materialanvändning i SKFs tillverkning i syfte att reducera avfall.
- Beräkningsmodeller – kunskaper omsatta i SKFs unika programvaror som hjälper kunder att snabbt välja rätt lager och förutsäga förväntad prestanda hos lager eller tätningar i en viss applikation .



- Mekatronik – den synergiskapande kombinationen av mekanisk ingenjörskonst, elektronik och intelligent datorstyrning i samband med konstruktion av industriprodukter och industriella processer.
- Artificiell intelligens (AI) – användning av AI – verktyg för kunskapsgenerering, samt ledning av industriella system (SKFs årsredovisning 2005).

SKF investerar ständigt i FoU med genomsnittligt 787 Mkr per år. Dessa insatser har resulterat i ett växande antal innovationer som skapat nya standarder och nya produkter i lagervärlden. Under senast sex åren, har SKF lämnat in patent- & förstagångsansökningar totalt 989 gånger, vilket ungefärligen motsvarar en gång per varannan arbetsdag.

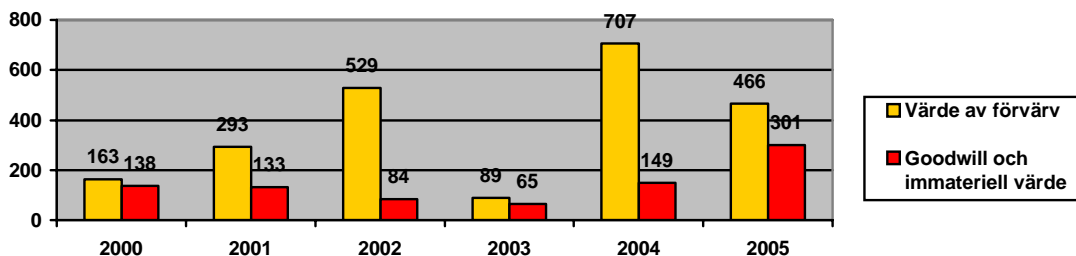
### 5.1.5 Förvärv

Under dagens trend av ökande global integration, blir förvärv ett snabbare och effektivare sätt att få önskade förvärvade resurser än genom att skapa samma resurs genom organisk tillväxt. Motivationen till förvärv kan vara bland annat synergieffekter, ökade marknadsandelar, förvärv av nya produkter, att försvara marknaden, exploatera nya marknader, förstärka kompetens samt att optimera produktionskapaciteten.

SKF har en klar förvärvsstrategi som huvudsakligen består av:

- Att förstärka befintliga produkter, tillverkningsprocess och teknologi samt marknadsnärvaro.
- Att skapa kundnytta genom integration av elektronik och mjukvaror samt applicerandet av know-how.
- Att expandera i snabbt tillväxande segment och marknader.
- Att etablera tillverkningsenheter i lågkostnadsländer som EEC-regionen och i Asien (SKFs årsredovisning 2000-2005).

Förvärven kompletterar väl koncernens produktsortiment, kunder och teknologi och ger möjligheter att leverera mer avancerade lösningar som ger ökad kundnytta:



Figur 5-7. Förvärvsutveckling mellan 2000 och 2005  
Från: SKFs årsredovisning från 2000 till 2005.

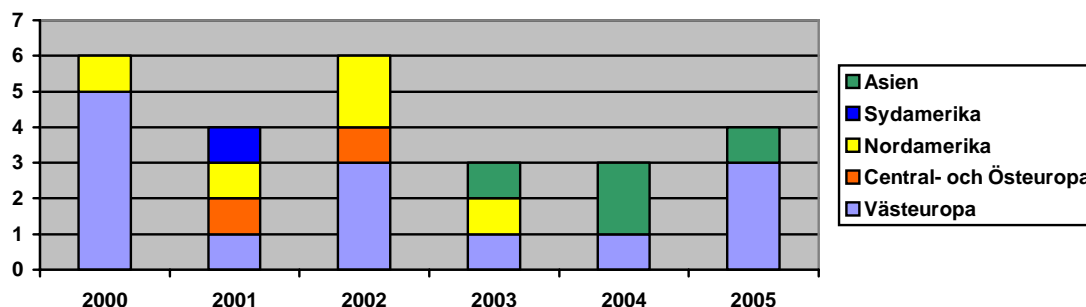
I SKFs fall består immateriella tillgångar huvudsakligen av patent, varumärken, mjukvara, kundrelationer och aktiverade utvecklingsprojekt medan Goodwill består av intellektuellt kapital, marknadsandelar och synergier (SKFs årsredovisning 2005). Enligt diagram 5-7 kan vi utläsa att Goodwill och immateriella värden uppgår till mer än 50 % av förvärvsvärdena under år 2000, 2001 och 2005, vilken betyder att dessa förvärv är teknologi- och kunskapsintensiva verksamheter där personalen är den viktigaste resursen. År 2002 och 2004





däremot fokuserar SKF på tillverkningsverksamheter där de materiella anläggningarna har förhållandevis större betydelse.

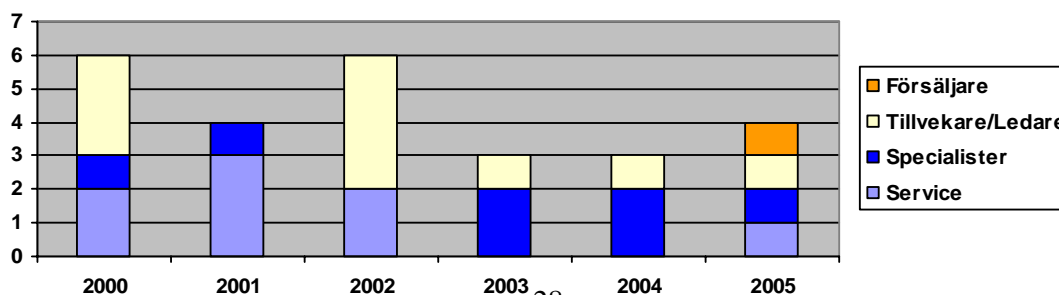
Vidare tittar vi närmare hur den geografiska fördelningen av förvärv mellan 2000 och 2005 ser ut.



Figur 5-8 Geografisk fördelning av förvärv mellan 2000 och 2005  
Från: SKF:s årsredovisning från 2000 till 2005.

SKF fokuserar ständigt på nya förvärv. Figur 5-8 illustrerar samtliga förvärv mellan åren 2000 och 2005. Av diagrammet och den geografiska fördelningen är det lätt att konstatera att förvärven i Västeuropa dominerade med sina totalt 14 nyförvärv, vilket kan väcka frågor om varför så många i just Västeuropa (SKF:s årsredovisning 2000-2005). Förklaringen ligger dels i att Västeuropa alltid har varit den viktigaste marknaden för SKF och dels i att företag i Västeuropa har mer gemensamt med andra Västeuropeiska företag. Det är med andra ord svårare att integrera den redan existerande verksamheten med förvärvad verksamhet i länder som väsentligt skiljer sig från den relativt sett likartade kultur och den tekniska kunskapsnivå som är gemensam för företag i Västeuropa. Totalt fem verksamheter förvärvades i Nordamerika, trots att det finns en lika teknik- och kunskapsintensiv verksamhet på den kontinenten som här i Europa. Anledningen, enligt årsredovisningen, var en ständigt minskande lokal marknadsefterfrågan. Förvärven i Central- och Östeuropa var två stycken, vilka kan gynna SKF både genom låga lönekostnader och genom försäljning i ett nytt tillväxtområde. Det minsta förvärvet var i Sydamerika med enbart ett uppköp. Den snabbast växande marknaden var Asien, vilket avspeglar sig i SKF:s förvärv av totalt fyra verksamheter där.

Nedan i figur 5-9 kan vi få en uppfattning om inom vilka kategorier förvärven mellan 2000 och 2005 gjordes:





*Figur 5-9 Förvärvskategoriernas fördelning mellan 2000 och 2005  
Från: SKF:s årsredovisning från 2000 till 2005.*

I figur 5-9 kan man se att SKF förvärvade totalt tio verksamheter för tillverkning, vilka har det gemensamt att de antingen har varit ledande eller största tillverkare inom sina respektive lokala branscher. Vidare köpte SKF åtta verksamheter inriktade på service respektive sju specialistverksamheter. Tillsammans kan de bidra till att komplettera och/eller stärka SKF:s produkter/tjänster och utbud för sina kunder.

Det är bara förvärvet av en försäljningsverksamhet som återförsäljare av ett speciellt smörjsystem som också nyligen gjorts. Anledningen till att SKF har mycket mindre intresse av inköp av försäljningsinriktad verksamhet är att SKF redan har byggt upp ett brett globalt försäljnings- och distributionsnät.

## 5.2 Subjekt

Med subjekt menas primärt mjukvaror i företag, som medarbetare och företagskultur, samt företagskompetenser. För att ge en djupare analys, tillämpar jag sex dimensioner som tillägg till analysen av helhetsbilden av mjukvaror, nämligen företagskultur, antal anställda, omsättning per anställd, anställda och kompetens, hälsa och trygghet samt miljö.

### 5.2.1 Företagskultur

Företagskultur omfattar vision, affärsidé, driftkrafter och grundvärderingar, vilka redan presenteras i kapitel 4. Företagskulturen är hörnstenen i ett företag och belyser ledningens vilja att skapa klara, koncisa och konkreta strategier som gör det möjligt att stadigt lyckas uppnå dess finansiella mål.

Från 2000 har SKF en företagskultur som syftar till ett ständigt förändringsarbete och kontinuerligt lärande. Man har identifierat nycklar till framgång i fungerande samarbete, partnerskap och nätverk. Genom åren har tyngdpunkten förskjutits från enbart ”basprodukter” till produkter och tjänster med större värdeinnehåll (SKF:s årsredovisning 2000).

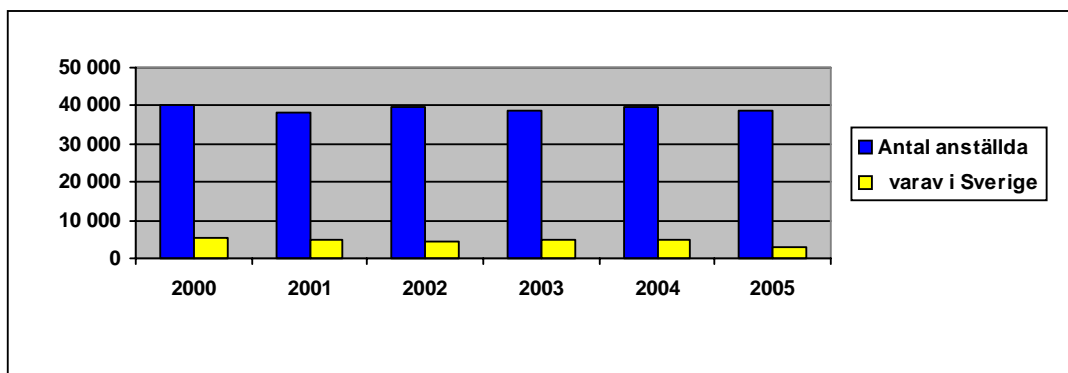
SKF har uppsatt sitt nuvarande mål för tillväxt och lönsamhet under 2003. Målet är att ha en rörelsemarginalnivå på 10 % och att öka försäljningen med 6 %, mätt i lokal valuta, till slutet av 2006. För att nå detta mål implementerade SKF en ny affärsstrategi genom att utveckla nya produkter, lösningar och tjänster med ett högre mervärde, växande lönsamhet, både organiskt och genom förvärv, som ska bidra med en tredjedel av försäljningstillväxten, förbättra priskvaliteten samt minska sysselsatt kapital och fasta kostnader. Målet ska varken påverkas av fluktuationer i efterfrågan, råmaterialpriser eller valutaeffekter. Denna strategi kommuniceras tydligt inom SKF så att alla medarbetare informeras och uppdateras av företagets strategi och mål (SKF:s årsredovisning 2003).

### 5.2.2 Antal anställda

SKF-koncernen hade 40401 anställda under 2000 och den siffran reducerades under perioden fram till 2005 till 38748 anställda. Utvecklingen av antalet personal har varit ganska jämt och trenden lutar åt en svag minskning. Trenden lutar också åt att många av SKF:s kunder flyttar sin tillverkning till lågkostnadsregioner i Asien och Östeuropa. Det får till effekt att efterfrågan på vissa produkter i Västeuropa minskar, vilket i sin tur gör att man tvingas till omstruktureringsprogram som syftar till att reducera anställda inom tillverkningen i



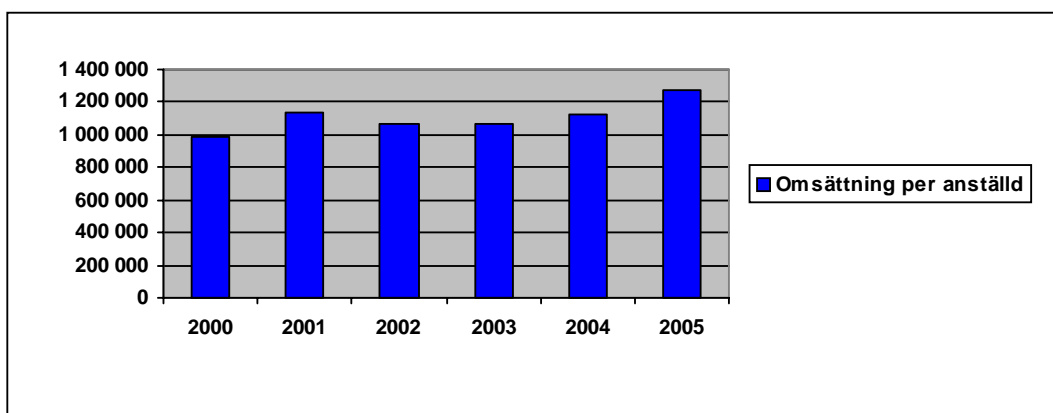
Västeuropa. Under 2001 hade SKF minskade personalstyrkan till 38091 anställda, vilket var ett positivt resultat med avseende på det omstruktureringsprogram som var planerat. Under 2002 förvärvade SKF sex verksamheter och 2471 nya medarbetare anställdes, vilket totalt sett ledde till en ökning av antalet anställda. Från 2003 till 2005 fortsatte SKF att förvärva nya företag, samtidigt som man avyttrade andra verksamheter, vilket ledde till svaga fluktuationer av antalet anställda (SKFs årsredovisning 2000-2005). Trots att SKFs båda moderbolag och koncernens huvudkontor finns i Sverige, minskade antalet anställda i Sverige konstant och utgjorde endast 2932 personer under 2005, vilket är 8 % av det totala antalet anställda inom koncernen. Engelska är koncernens arbetspråk.



Figur 5-10 Antal anställda i hela koncernen och i Sverige från 2000 till 2005

### 5.2.3 Omsättningen per anställd

Trots att antalet anställda minskade gradvis, som diagrammet ovan visar, ökar omsättning per anställd ständigt över tiden. Jämfört med 990 817 kr per anställd under 2000, ökade SKF omsättningen per anställd med 29 % till 1 274 130 kr under 2005. Det visar att SKF lyckades med sin rationalisering och sina omstruktureringsmål, som avsåg att effektivisera resursanvändningen och höja lönsamheten. Det visar även att SKF ökade medarbetarnas prestationer ytterligare.



Figur5-11 Omsättning per anställd från 2000 till 2005

Från figur 5-10 kan man se att Västeuropa har flest anställda och det största mänskliga kapitalet inom SKF, trots minskningen från 59 % under 2000 till 54 % under 2005. Däremot



ökar Asien från 13 % till 18 % under 2005 och ligger nu på andra plats. Det finns två anledningar till att antalet anställda förändras i dessa två regioner. En är att SKF minskar sin tillverkningspersonal i Västeuropa på grund av minskad efterfrågan på lokala produkter. Det andra är SKF har uppmärksammat och satsat hårt på den stora tillväxtmarknaden i Asien, vilket investeringarna och förvärven av verksamheter där ger en indikation om. Nordamerika backar till 12 % och ligger på tredje plats. Central- och Östeuropa ökar till 9 %. Anledningen är att området har en fördel i förhållandevis låga lönekostnader jämfört med Västeuropa samt en potentiell tillväxtmarknad. Latinamerika ligger på samma nivå och är stabilt. Samma gäller för Mellanöstern och Afrika.

#### 5.2.4 Anställda och Kompetens

Med 92 % av koncernens anställda, utanför Sverige, spridda i stort sett över hela världen, med olika språk, kulturer och religioner, är SKF sannerligen ett internationellt företag. Det finns två stora utmaningar när det gäller personalresurser inom SKF. Den ena är hur man hanterar alla slags mänskliga resurser och hur man optimerar deras prestationer och den andra är hur man integrerar förvärvad personal.

#### Grundvärderingar och kompetensutveckling

SKF ser anställda som sin viktigaste resurs och har allmänna personalgrundvärderingar, som att anställda ska ge och ta ansvar, arbeta med öppenhet, såväl internt som externt, alltid ha hög etik, såväl när det gäller individuellt arbete som lagarbete ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

- **Ansvar och befogenheter:** är en nödvändighet i en innovativ och snabbt växande organisation. Anställda som får ta ansvar och som får utökade befogenheter blir högt motiverade medarbetare. Samtidig kräver ansvar och befogenheter att anställda har ett klart uppdrag, vägledning och mål med relevant kompetens, resurser och stöd.
- **Hög etik:** det är grundläggande för SKF som hävdar att varje anställd skall behandlas med respekt och värdighet vilket skapar stolthet över att tillhöra företaget.
- **Öppenhet:** anses vara viktigt för att säkerställa att SKF är en lärande organisation som gynnar ett beteende att dela goda erfarenheter med varandra och kommunicera på ett öppet och ärligt sätt i varje aspekt.
- **Lagarbete:** anses vara nödvändigt för att uppnå ett gott resultat. Lagarbete tillförsäkrar att alla relevanta kompetenser är involverade i beslutsprocesserna och förstärker möjligheterna till aktivt stöd och engagemang när det gäller att fatta och verkställa beslut. I praktiken syftar man till att ha anställda och kompetenser som kan komplettera varandra för att skapa ett spännande och kreativt arbetsklimat ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

SKF har en tradition i att kontakta och samarbeta med ett antal tekniska gymnasier, högskolor och universitet för att attrahera personer som under sina studietider varit duktiga och som man därför tror kan bli potentiellt duktiga medarbetare. Många rekryteras genom bland annat praktik, sommararbete eller examensuppsats. Vidare, beroende på nyanställdas olika bakgrund och utbildningar, har SKF designat och tillämpat olika utbildningsprogram för olika målgrupper av verkstadsanställda, akademiker respektive chefer ([www.skf.com](http://www.skf.com)).

Samtidigt fokuserar SKF på att attrahera, utveckla och behålla dem bästa medarbetarna i sin bransch genom att erbjuda marknadsmässiga löner och intressanta karriärvägar med



möjligheter till utveckling och framsteg. Vissa medarbetare vill utveckla sin karriär i uppåtgående riktning, på den hierarkiska stegen, som chef. Andra vill röra sig i sidled genom att fördjupa sin kompetens som specialist eller bredda sin kompetens som generalist mellan olika yrkesinriktningar i organisationen. SKF erbjuder en intern rörlighet för att tillfredsställa varje medarbetares självförverkligandebehov. Det är varje chefs ansvar att säkerställa att alla medarbetare får lämplig utbildning. SKF har olika utbildningar på tre nivåer för sina medarbetare: lokal-, divisions- och koncernnivå. SKF har också utvecklat en systematisk kompetenshanteringsprocess som gör det möjligt att efter behov identifiera grupper av kandidater till särskilda arbetsområden för särskilda nyckelpositioner. Kompetenshanteringsprocessen som är världsomspännande och tvärdimensionell är en långsiktig process som utformats för att garantera att SKF har rätt människor, vid rätt tidpunkt, på rätt plats och med rätt kompetens. Exempelvis erbjuder SKF ett mentorskapsprogram och ledarskapsutbildningar i en organisation som heter SKF College. Med mentorskap är syftet att överföra erfarenhetsbaserad kunskap från mer erfarna till mindre erfarna medarbetare och att utveckla medarbetare både professionellt och personligt. Ledarskapsutbildningen har till syfte att utbilda chefer som man bedömer har en potential att bli internationella ledare. Ett avancerat ledarskap med internationell kompetens har en avgörande betydelse för en global organisation som SKF([www.skf.com](http://www.skf.com)).

### **Förvärvad Personal**

Utöver allmänna grundvärderingar ger SKF speciell uppmärksamhet åt nyförvärvad personal. SKF har uppsatt målet att förvärven som de gör ska motsvara en tredjedel av målet för försäljningstillväxten. Under den senast sexårsperioder expanderar SKF sina marknadsdelar primärt genom förvärv av kunskaps- och teknologiintensiva företag. I denna typ av företag utgör personalen den viktigaste resursen – ett kunskapskapital. En framgångsrik integration av personal (kunskapskapitalet) blir därför av avgörande betydelse. SKF har utvecklat ett program som heter Acquisition Integration Process för att säkerställa att inköpta resurser används fullt ut(SKFs årsredovisning 2000-2005).

#### ***5.2.5 Hälsa och trygghet***

Den industriella delen av företaget är förenad med mycket större olycksrisker än mer utpräglade tjänstföretag och här är det därför viktigare att fokusera på personalfrågor som har med hälsa och trygghet att göra. Om företag enbart fokuserar på att prioritera finansiella mål och förbättrad produktion, på bekostnad av medarbetares hälsa och trygghet, skulle företaget varken vara moraliskt eller ansvarsmedvetet, vilket i sin tur kan innebära svårigheter att attrahera medarbetare och på lång sikt även att fortleva som företag.

Sedan SKF år 2000 startade programmet Noll Olyckor har SKF minskat olycksfrekvensen för koncernen med cirka 75 %. Under 2005 fullgjorde totalt 80 enheter minst ett år med noll olyckor. SKF certifierades under 2005 enligt OHSAS 18001 av Det Norske Veritas som det första av alla större lagerföretag i världen. OHSAS står för Occupational Health and Safety Assessment Series. OHSAS 18001 är en internationell standard samt hälso- och säkerhetsområdets motsvarighet till miljöledningsstandarden ISO 14001. SKF utnyttjar den certifieringsprocessen för att minska arbetsrelaterade skador och sjukdomar. Godkännandet täcker 81 enheter i 24 länder(SKFs årsredovisning 2000-2005).

SKF har fått ett antal utmärkelser i en rad olika länder för sitt arbete med hälsa och trygghet, bland annat från Women Friendly Company i Belgien, Relay for Life och Award of excellence as a Large Employer/Safety Culture Award i USA och Caring Employer Award i Malaysia(SKFs årsredovisning 2000-2005).



### 5.2.6 Miljö

Alla slags industriföretag påverkar miljön mer eller mindre negativt på olika sätt. SKFs verksamhet påverkar naturen genom avfall och utsläpp till luft och vatten, samt genom buller. Som tidigare nämnts under rubriken FoU och Tillverkning, syns det att man på SKF ständigt har varit medvetna om miljön, genom att försöka hitta/ använda effektiva sätt att minska avfall och utsläpp, friktionsbuller och energikonsumtionen under tillverkningsprocesserna. Under 2005 omfattade SKF 83 enheter i 26 länder med ISO 14001-certifikat, den internationella miljöledningsstandarden (SKFs årsredovisning 2000-2005).

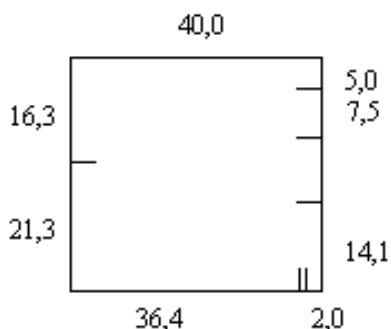
## 5.3 Finans

Med finans menas primärt hur ett företag finansieras och hur pengar används, men det räcker inte för att ge en helhetsbild av finans. Därför tillämpar jag ytterligare två dimensioner som tillägg till analysen av fyrakantsanalys och finansiella nyckeltal: försäljningsrisker och aktiedata.

### 5.3.1 Fyrakantsanalys och finansiella nyckeltal

#### 2000

År 2000 utgör en milsten för SKF. Försäljningen ökade med 8,6 % och uppgick till 39 848 Mkr. Ökningen kan hänföras till en volymökning med 5,1 %, prishöjning med 1,6 %, samt positiva valutaeffekter på 2,4 %, trots hård konkurrens. (SKFs årsredovisning 2000). Tack vare SKFs traditionella vikt på FoU, tillverkning och samarbete, ledde goda insatser till att man kunde erbjuda kunder nya produkter och tjänster, som i sin tur bidrog till en positiv efterfrågan och prishöjning. Rörelseresultatet uppgick till 3674 Mkr, en ökning med 45,8 %, tack vare att SKF prioriterade lönsamhet och fokuserade verksamheten på produkter och tjänster med högre kundvärde. KOH låg på 1.1ggr, därav den nästan kvadratiske formen på fyrakanten, vilket betydde att SKF balanserade väl mellan kapitalbildning och



Figur 5-12 Fyrakantsmodellen för SKF år 2000. Egen bearbetning.

omsättning i verksamheten. Vinstmarginalen ökade kraftigt till 9,2 % (6,9), vilket var en följd av förbättrade resultat. Vidare förbättrades räntabiliteten på total- och eget kapital till 10,9 % (7,5) respektive 16,0 % (10,2).

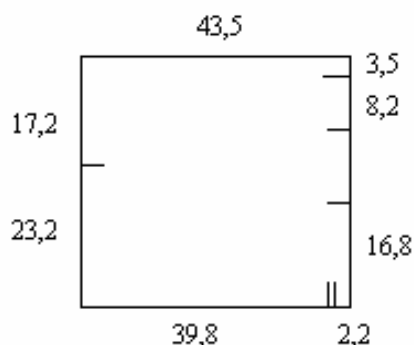
Under 1999 började SKF en omfattande omstrukturering för att förbättra kapacitetsutnyttjandet i de flesta av sina fabriker. Produktionsekonomi visade goda resultat under samma år. För att göra SKFs vinstutveckling mer motståndskraftig mot svängningar i efterfrågan, kommer ytterligare minskningar av sysselsatt kapital och av fasta kostnader att genomföras. Programmet som syftar till att lägga ut komponenttillverkning och indirekt service på underleverantörer kommer att försättas. Genom att skapa en hög flexibilitet i tillverkningen, med snabba omställningar av produktionskanaler, flexibla skift och arbetstider, samt med operatörer som kan utföra en mångfald av arbetsuppgifter, kommer såväl fasta som rörliga kostnader att sjunka. Strategin med att förbättra SKFs försäljning och resultat baseras mer och mer på att utnyttja marknadsmöjligheter. I synnerhet på att expandera verksamheten med kundanpassade produkter och lösningar med högt kundvärde och en prestationsbaserad prissättning.



Anläggningstillgångarna stod kvar på samma nivå, 16 326 Mkr, medan omsättningstillgångarna ökade med 14,8 % och uppgick till 21 258 Mkr (18 522). Anledningen till detta var att försäljningen ökade, vilket medförde att även lager och produktion ökade. Eget kapital ökade med 19,5 % och uppgick till 14 061 Mkr genom att SKF avvecklade sina förlustaffärer och avyttrade dotterbolag som inte producerade kärnprodukter, samt relaterade anläggningstillgångar. Samtidigt förvärvade SKF ett antal verksamheter i linje med dess strategi. Ökningen av eget kapital ledde till en naturligt förbättrad soliditet, vilken steg till 37,4 % (33,7).

## 2001

År 2001 var ett tufft år på grund av att den globala ekonomiska nedgången minskade den totala efterfrågan på produkter i branschen. Men trots det lyckades SKF nå ett bättre finansiellt resultat än genomsnittet tack vare den nya strategin som infördes 1998 med syfte att upprätthålla vinstmarginalen på tillfredställande nivåer även vid en globalt minskad efterfrågan.



Figur 5-13 Fyrkantmodellen för SKF år 2001. Egen bearbetning.

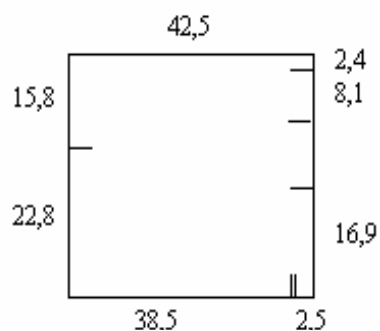
Försäljningen ökade med 8,8 % och uppgick till 43 370 Mkr trots att den efterfrågade volymen minskade med 2,0 %. Anledningen till ökningen var en positiv prishöjning på 1,8 % och gynnsama valutaeffekter på 8,5 % (SKFs årsredovisning 2001). Kostnaderna ökade proportionellt med takten på försäljningsökningen. Rörelseresultatet minskade

med 1,0 % och låg på 3634 Mkr (3674). Trots det ökade årets resultat med 10,5 % och uppgick till 2211 Mkr. Vinstmarginalen minskade till 8,4 % (9,2), vilket får anses vara ganska bra med hänsyn till minskad efterfrågan och hård konkurrens. Tillsammans minskades räntabiliteten på det totala kapitalet till 9,9 % (10,9). Soliditeten förbättrades ytterligare till 41,6 % (37,4), vilket kan hänföras dels till att SKF fortsatte sälja av materiella anläggningstillgångar och avyttrade tillgångar som inte var en del av dess kärnverksamhet och dels beroende på omräkningseffekter p.g.a. en svagare svensk krona. Förvärven fortsatte stadigt för att tillfredsställa koncernens strategiska mål. Fyrakanten visade en förstorad kvadrat, jämfört med året innan, vilket berodde på ett oförändrat KOH.

Under 2001 minskar koncernens produktionsnivåer och antalet anställda gradvis för att anpassas till den lägre efterfrågan och den fortsatta neddragningen av varulager. Varulagret lyckades man minska till 21,0 %, vilket var bra då det låg i linje med målet att reducera varulagret med 2 % per år och nära sig nivån 20 % av årsförsäljningen.

## 2002

2002 var ett bra år trots det hårda affärsklimatet. SKFs försäljning minskade med 2,2 % och låg på 42430 Mkr (43370). Nedgången kan hänföras till minskad efterfrågan med 0,1 % och en negativ valutaeffekt med 5,2 %, trots en fortsatt prishöjning med 1,5 % och förbättrade struktureffekter med 1,6 %. (SKFs årsredovisning 2002). Trots den minskade försäljningen ökade dock rörelseresultatet med 10,6 % till 4022 Mkr (3634). Den största anledningen till det förbättrade resultatet står att finna i att SKFs affärsstrategi fungerade i



Figur 5-14 Fyrkantmodellen för SKF år 2002. Egen bearbetning.

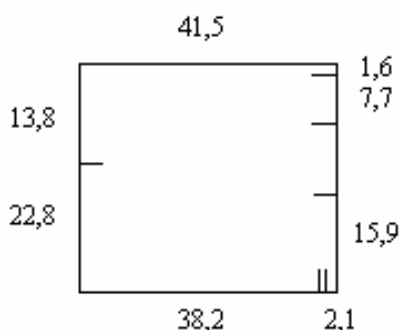


praktiken, d.v.s. genom minskade kostnader, förbättrad priskvalitet, utvecklandet av produkter och lösningar med högre värde, samt genom en snabb expansion, såväl vad det gäller organisk tillväxt som förvärv. Det positiva resultatet ledde till att vinstmarginalen steg till 9,5 % (8,4).

Minskade materialanläggningar kan mest hänföras till att SKF fortsatt att minska sina fasta kostnader genom försäljning enligt sin strategiska målsättning. Minskningen kan delvis förklaras av den negativa omräkningseffekten, d.v.s. den starkare svenska kronan. Samma omräkningseffekt var orsaken till att både det egna kapitalet och de totala tillgångarna minskade. Däremot ökade soliditeten till 43,8 % (41,6). Fyrakanten blev en svagt minskad kvadrat jämfört med året innan.

### 2003

2003 blev resultatet för SKF något sämre än året innan. Koncernens försäljning minskar med 2,5 % och genererar 41377 Mkr (42430), trots en volymökning med 4,2 %. Minskningen kan hänföras till kraftigt negativa valutaeffekter om 7,7 %, trots en svagt förbättrad prishöjning



Figur 5-15 Fyrakantsmodellen för SKF år 2003. Egen bearbetning.

och förbättrade struktureffekter (SKFs årsredovisning 2003). Som vanligt bidrar insatser på FoU och tillverkning mycket till positiva volym-, pris- och struktureffekter i form av nya attraktiva produkter och effektiva tjänstelösningar. Årets resultat försämrades till 2098 Mkr (2487), dels beroende på ett minskande rörelseresultat 3307 Mkr (4022) och dels beroende på kostnader för omstruktureringar och nedskrivningar. Räntabiliteten på både totalt och eget kapital försämrades och soliditeten var stabil. Fyrakanten minskade ytterligare, men det kvadratiska utseendet förblev oförändrat p.g.a. ett oförändrat KOH.

Under 2003 påbörjades ett antal omstruktureringarprogram i syfte att reducera kostnader och materiella anläggningstillgångar, samt att öka effektiviteten för att stödja företagets mål. Programmen omfattar bland annat stängning av fem fabriker och en minskning av personalstyrkan med cirka 1200 anställda. Huvuddelen av omstruktureringen skedde under 2004. Omstruktureringarkostnaderna uppgick till cirka 282 Mkr och nedskrivningarna om 205 Mkr belastade räkenskapsåret 2003. Efter det att omstruktureringarprogrammen genomförts fullt ut, vilket skedde år 2005, uppskattade SKF de årliga kostnadsbesparingarna till ca 500 Mkr.

### 2004

SKF utvecklades mycket bra under 2004. Försäljning steg kraftigt till 44826 Mkr (41377), en



Figur 5-16 Fyrakantsmodellen för SKF år 2004. Egen bearbetning.

ökning med 8,3 %, vilket var mer än marknadens tillväxt på 6 %. Den förbättrade försäljningen kan härledas till en volymökning om 8,3 %, prishöjningar om 2,4 %, positiva struktureffekter om 1,1 % samt negativa valutaeffekter om 3,5 %. (SKFs årsredovisning 2004). Dessa goda resultat kom dels från nya eller ständig förbättrade produkter och tjänster och dels från tidigare förvärv, vilkas synergiska effekter visades nu.



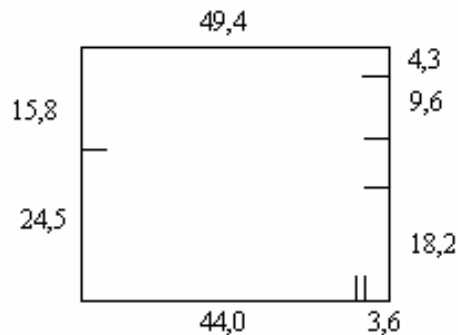


Den ökade produktionsnivån ledde helt naturligt till ökade rörelsekostnader proportionellt med ökande varulager. Kapitalomsättningshastigheten stärktes till 1,2 ggr (1,1), vilket betydde att SKF förbättrade sin inre effektivitet. Fyrakanten blev en förstorad liggande rektangel, d.v.s. SKF förvandlades till ett något mer kunskapsintensivt företag än tidigare.

Vinstmarginalen steg kraftigt till 9,9 % (8,0) och var därmed mycket nära koncernens mål om 10 %, tack vare en hög försäljningsnivå. Tillsammans ledde det till ytterligare förbättrad räntabilitet på det totala kapitalet och eget kapital, som uppgick till 12,7 % (9,5) respektive 17,9 % (13,4). Soliditeten förbättrades ytterligare och slutade på 49 %, trots att SKF förvärvde ett antal verksamheter i enlighet med sin strategi.

## 2005

SKF skapade rekordbra finansiella resultat under 2005. Den lyckade försäljningen uppgick till



Figur 5-17 Fyrakantsmodellen för SKF år 2005. Egen bearbetning.

49285 Mkr (44826), vilken var ökning med 9,9 % och en avgjort högre försäljningstillväxt än marknadens generella utveckling på 6 %. Den ökningen kan hänföras till en volymökning om 5,0 %, prishöjning om 3,4 %, positiva valutaeffekter om 2,6 %, trots en negativ struktureffekt om 1,1 %. (SKFs årsredovisning 2005). Dessa ökningarna visade att goda resultat av FoU och synergieffekterna av förvärv ytterligare bidrog till försäljning.

SKF fortsatte att göra ett antal förvärv enligt sin strategi, vilket ledde till att soliditeten backade till 45,2 % (49,3), men den låg dock fortfarande över koncernens genomsnittliga mål om 35 %.

Vinstmarginalen var 10,8 % (9,9) och steg över koncernens mål om 10 %, det högsta sedan år 2000. I enlighet med de goda finansiella resultaten, nådde både räntabiliteten på totalt- och eget kapital till bästa siffrorna under sista sexårsperioden, 14,5 % (12,7) respektive 20,7 % (17,9). Vidare var kapitalomsättningshastigheten effektivare och uppgick till 1,3 ggr (1,2) och fyrakanten visades följaktligen som en större liggande rektangel, d.v.s. att SKF var ett ännu mer kunskapsintensivt företag än föregående år.

Slutligen tittar vi närmare på vilka mål SKF satte under åren för olika nyckeltalsvarianter och hur lång tid det tagit för SKF att nå till sin målsättning:

**Rörelsemarginal och Rörelseresultat:** Under 1999 satte koncernen målet att nå upp till 8 %. År 2000 satte man upp en målsättning om att nå upp till ett rörelseresultat på 4 000 Mkr och en rörelsemarginal på 10 %. Det målet förnyades under 2003, men nu med målet att bibehålla en rörelsemarginal på 10 % och att öka försäljningen med 10 miljarder till 2005/2006.

- **Soliditet:** Under 1999 sattes målet att soliditeten skulle uppgå till 35 %.
- **Varulager:** Under 1999 satte SKF upp målet att reducera varulagret med 2 % per år för att slutligen nå en nivå om 20 % av årsförsäljningen. Under 2005 förnyades målet till att gälla endast 18 %.

Tabellen 5-1 ger en inblick i hur lång tid det tagit för SKF att nå upp till sin målsättning:



	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Intäkter (Mkr)	39 848	43 370	42 430	41 377	44 826	49 285
Rörelseresultat (Mkr)	3 674	3 634	4 022	3 307	4 434	5 327
Rörelsemarginal (%)	9,2	8,4	9,5	8,0	9,9	10,8
Soliditet (%)	37,4	41,6	43,8	43,4	49,3	45,2
Varulager (%)	23,2	21	21,2	20,4	20	20,1

Tabell 5-1 Tidsrymden det tagit för SKF att nå upp till sin målsättning  
Från: SKF:s årsredovisning från 2000 till 2005. Egen bearbetning.

- **Rörelsemarginalen och rörelseresultatet:** Redan från 2000 tillfredställdes rörelsemarginalen som syftade till ett mål om 8 %. Efter två år uppfyllde rörelseresultatet målet på 4000 Mkr med en rörelsemarginal som låg nära målet 10-procentsmålet. Under 2005 var rörelsemarginalen rekord bra och översteg 10 %. Försäljningen närmade sig 50 miljarder kronor.
- **Soliditet:** Redan från 2000 översteg soliditeten sitt mål om 35 % och ökade stadig vidare, vilket betydde att SKF hade en bra långsiktig betalningsförmåga som bidrog till förvärvsmöjligheter.
- **Varulager:** Direkt efter år 2000 minskade stadigt varulagret och låg i linje med målsättningen att reducera detsamma med 2 % per år och målet om 20 % av årsförsäljningen uppnåddes under 2004. Detta ledde till ett förnyat mål som nu sattes till 18 % av årsförsäljningen för öka effektiviteten ännu mer.

Generellt kan säga att SKF satt upp realistiska och konkreta och tillämpbara strategiska mål för att förbättra sina finansiella resultat och att de genomfört omstruktureringsaktiviteterna på ett mycket målinriktat sätt. Resultatet är ett kvitto på hur väl omstruktureringsarbetet fungerat.

### 5.3.2 Försäljningsrisker

SKF har hänfört försäljningsrisker till volym-, pris/mix-, struktur- och valutaeffekter.

- **Volymeffekterna** påverkas både av makro- och mikroekonomi, vilket i ett tidigare skede speglar de världsekonomiska konjunkturerna och branschefterfrågan och i ett senare skede reflekterar företagets produktionskapacitet och tillvekningsnivå.
- **Pris/mix-effekterna** är volymförändringar mellan kundsegment och produkter med olika prisnivåer. Dessa effekter reflekterar företagets position på produkt- och tjänstesidan inom branschen. Man kan också säga att den ledande aktören i branschen har makt att aktivt sätta priser, medan de som följer efter passivt brukar få följa priserna på marknaden.
- **Struktureffekter** beskriver företagets strategi och segment för produkter och tjänster. På grund av att företaget har störst påverkan på denna effekt följer det helt naturligt härav att företagets ansvar också är av avgörande vikt.
- **Valutaeffekterna** står i relation till världsekonomin och reflekterar utvecklingen av valutor, aktier etc. i ett internationellt perspektiv. Det är den enda effekten där företag inte kan påverka situationen.



Belopp i procent	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Volym	5,1	- 2	- 0, 1	4,2	8,3	5
Pris/mix	1,6	1,8	1,5	0,7	2,4	3,4
Struktur	- 0,5	0,5	1,6	0,3	1,1	- 1,1
Valutaeffekter	2,4	8,5	-5,2	- 7, 7	-3,5	2,6
<b>Total effekter</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>	<b>- 2,2</b>	<b>-2,5</b>	<b>8,3</b>	<b>9,9</b>

Tabell 5-2 Försäljningsrisker mellan 2000 och 2005

Från: SKF:s årsredovisning från 2000 till 2005. Egen bearbetning.

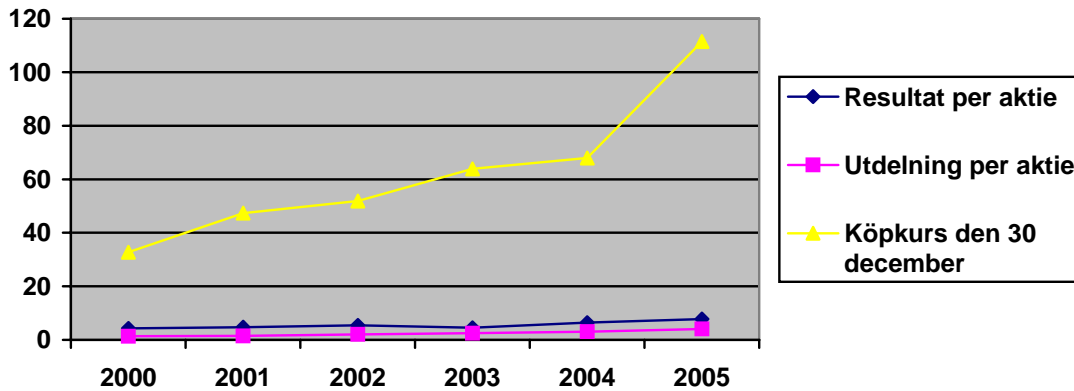
En närmare analys av tabellen ovan ger:

- **Volymeffekter:** Under 2001 och 2002 backade SKFs produktion med 2 % respektive 0,1 %. Anledningen var markandens svaga efterfrågan. De övriga åren ökade SKF kraftigt sin produktion och ökningen varierade mellan 5,0 och 8,3 %. Det visar att SKFs produktion påverkades i liten utsträckning av konjunkturer och efterfrågan och även att SKF hade en hög produktionskapacitet och att de hade förmågan att motsvara den ökade efterfrågan.
- **Pris/mix-effekter:** SKF lyckades kontinuerligt höja sina priser över tid under alla år trots en fluktuerande marknad. Det visar med all önskvärd tydlighet att SKF är en absolut ledare in sin bransch.
- **Struktureffekter:** Under 2000 och 2005 hade SKF negativa struktureffekter, -0,5 respektive -1,1 %. Anledning till detta var dels att SKF påbörjade ett antal omstruktureringsaktiviteter under dessa år, dels att deras nyförvärv inte hann leva upp till sina bidrag så snabbt som hade varit önskvärt. Övriga år hade SKF positiva effekter, mellan 0,3 % och 1,6 %, vilket visar att omstruktureringsaktiviteterna hade ett gott resultat och att förvärven utgjorde ett positivt bidrag och hade positiva synergieffekter.
- **Valutaeffekter:** Under 2001, 2002 och 2003 missgynnades SKF kraftigt av negativa valutaeffekter, -5,2, -7,7 respektive -3,5 %, d. v. s. av den starkare kronan. De övriga åren gynnades SKF av positiva valutaeffekter som varierade mellan 2,4 och 8,5 %, d.v.s. på grund av den svagare kronan. Som förklarats tidigare kan varken SKF, eller något annat företag heller för den delen, inte påverka valutaeffekterna direkt eftersom dessa är fluktuationer på det makroekonomiska planet, d.v.s. effekter som beror på en mängd internationella faktorer, såsom oljepriser, politiska skeenden etc.

Vidare summerar jag alla fyra effekter för att se hur SKF hanterade sina försäljningsrisker över tiden. Under 2002 och 2003, hade SKF negativa totala effekter p.g.a. att valutaeffekterna hade större negativ effekt än övriga totala positiva effekterna. De övriga åren hade SKF relativt höga positiva totala effekter över tiden. Det visar att SKF hanterade försäljningsrisker på ett bra sätt på de områden där de har en möjlighet att påverka och att den enda negativa parametern ligger hos valutariskerna, vilka som sagt ligger utanför företagets kontroll.

### 5.3.3 Aktiedata.

Diagrammet visar utvecklingen av SKFs aktiekurs, resultat- och utdelning per aktie under de senaste sex åren. Siffrorna från 2000 till 2004 har omräknats för att avspegla effekterna av en split på 5:1 och inlösen 2005.



Figur 5-18 Aktiedata från 2000 och 2005.  
Från: SKF:s årsredovisning 2005.

SKF:s aktiekurs växte ständigt från 32,72 kr per 30 december år 2000, steg kraftigt med 240 % och nådde rekordhögt till 111,5 kr under 2005. Jämfört med den dramatiska utvecklingen av aktiekursen, är resultatet per aktie ganska jämnt och stabilt, den har ökat med 79 % från 4,31 kr under 2000 till 7,73 kr under 2005. Utvecklingen av utdelningen av aktierna följer resultatets trend och utgör i genomsnitt 50 % av resultatet per aktie. Den ökade med 205 % från 1,31 kr år 2000 till 4 kr under 2005. Det visar att SKF har en generös utdelningspolicy som delar sina goda vinster med investerare. Sammanfattningsvis var SKF ett stabilt tillväxtföretag som med ständigt förbättrade resultat ledde till en ökning av aktiekursen och en utdelning per aktie som in sin tur attraherar fler investerare. En god vinst bidrar också till hög soliditet som visar på en finansiell förmåga att klara av förvärv och att klara svängningar i konjunkturen.



## 6. Slutdiskussion

### 6.1 Slutsats och egna reflektioner

Vad är det som gör SKF till ett framgångsrikt internationellt företag? Med hjälp av företagspresentationen och företagsanalysen som underlag sammanfattas de faktorer som har varit starkt bidragande orsaker till SKFs framgångar.

Den faktor som bäst beskriver SKFs framgångar står kanske att finna i företagets historia som har en lång och stark tradition med fokus på teknisk utveckling, marknadsföring och tillväxt genom organisk utveckling och förvärv. Traditionen av ständigt pågående innovationer, uppbyggandet av omfattande säljnätverk, fokusering på ett allt starkare samarbete, nyförvärv och synergieffekter ger företaget dess identitet och de utgör de karaktärssegenskaper som i sin tur ger företaget återkoppling i form av nya viktiga erfarenheter som fortsätter att väsentligt påverka och gynna dagens företagsstyrning och utveckling.

Den andra faktorn anses vara omständigheten att SKF har en väl fungerande företagskultur vars tillämpning anses vara en hörnsten i dagens affärsvärld. Företagskulturen belyser ledningens förmåga att skapa klara och konkreta strategier som stadigt uppnår sina finansiella mål. SKF har dessutom väl fungerande personalgrundvärderingar, vilka bidragit till att man lyckats förbättra de anställdas prestationer trots de personalrationaliseringar som ägt rum. Det finns två viktiga utmaningar när det gäller personalen. Den ena är att 92 % av de anställda arbetar utanför Sverige och den andra är utmaningen ligger i förvärvandet av personal som uppfyller kraven för det arbete som skall utföras. Oavsett var någonstans i världen man arbetar som anställd inom SKF-koncernen erbjuder SKF alla anställda rättvisa karriär- och utvecklingsmöjligheter för att tillfredsställa de anställdas individuella behov. Vidare är det viktigt att nämna att lagarbete uppmuntras i syfte att stimulera förmågan till samarbete. Alla anställda kommunicerar kontinuerligt och uppdateras i företagets strategi och mål för att alla krafter skall dra åt samma håll. Förutom det, ger SKF speciell uppmärksamhet åt nyförvärvad personal då man insett vikten av att integrera nyanställda så fort som möjligt och göra dem delaktiga i den företagskultur som deras nya arbetsplats anses utgöra. Det är ett viktigt incitament för att göra dem till skickliga medarbetare som kan fortsätta att driva företagets strategi att utveckla nya och bättre produkter och tjänster för sina kunders räkning.

Den tredje faktorn anses vara att SKF erbjuder innovativa produkter och kundfokuserade tjänster. Innovativa produkter har alltid varit en av SKFs starka sidor som gjort det möjligt att bibehålla en ledande markandsposition, kanske mest tack vare SKFs stora och ihärdiga satsningar på FoU. Kundfokuserade tjänster har lett till ökade kunskaper och närmare relationer till kunder, vilket i sin tur skapat nya marknader och mer lönsamma affärer tack vare denna strategi.

Den fjärde och inte minst viktiga faktorn kan konstateras vara ett ständigt förbättrade av finansiella resultat, vilket förstärker SKFs möjligheter att förvärva intressanta verksamheter och förmågan att utöka sina marknadsandelar samt att attrahera och behålla duktiga personaler.

Sammanfattningsvis är SKF ett framgångsrikt internationellt företag tack vare sin historia, företagskultur och personalgrundvärderingar, sina innovativa tjänster och produkter samt sina starka finansiella resultat.



Världsmarknaden när det gäller lager befinner sig idag i ett moget stadium och marknadsandelarna ligger relativt stabila för samtliga bolag i branschen. SKF har en ledande ställning inom bland annat FoU, marknadsföring och försäljning, varför man på goda grunder kan förutse att SKF under de närmsta 20 åren kommer att vara ledande på världsmarknaden, förutsatt att nuvarande lyckade företagskultur och personalgrundvärderingar ligger kvar på nuvarande status eller blir ännu bättre. Det som skulle kunna minska företagets framgångar skulle kunna vara en försämrad expansion inom SKFs olika affärsområden, vilket i sin tur skulle kunna leda till ett försämrat fokus på kärnverksamheten och i ett ännu senare skede till försämrad bolagsstyrning. Troligen kommer fokus i framtiden ligga på att attrahera och utveckla personalen samt på att vidareutveckla och förnya företagets produkter och tjänster.

### **6.2 Rekommendation för fortsatta studier**

Studien har endast utgått från de publicerade årsrapporterna att undersöka SKFs drift och finansperspektiv. Det kan vara intressant att göra en djupare analys av integrationen av förvärvade verksamheter genom intervjuer med personal på relevanta avdelningar då framgångsrika förvärv har stor betydelse i SKFs strategi.



## Källförteckning

### Böcker

Patel, Runa & Davidsson, Bo. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur, 1994.

Polesie, Thomas. *Drift och finans - aspekter på företagsekonomi*. Lund: Lunds offset, 1995.

Polesie, Thomas. *Att beskriva företags ekonomi*. Kungälv: Goterna, 1989.

Holm, Fredrik och Jönsson, Frida. *Total – Från Olja till Energi*. Kungälv: Grafikerna Liverna i Kungälv AB, 2006.

Johansson, Sven-Erik & Runsten, Mikael. *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*. Malmö: Studentlitteratur, 1995.

Molander, Joakim, *Vetenskapsteoretiska grunder: historia och begrepp*. Lund: Studentlitteratur, 2003.

Samuelson, Lars A, red, *Controllerhandboken*. Uppsala: Nya Almqvist & Wiksell tryckeri AB, 2004.

### Uppsatser

Hultqvist Niklas och Nilsson Andreas. *SKF – En analys av drift och finans i ett globalt industriföretag*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2006.

### Årsredovisningar

SKFs årsredovisningar från 2000 till 2005.

SKFs rapport för första kvartalet 2006.

### Webbsidor

[www.skf.com](http://www.skf.com)

[www.ina.com](http://www.ina.com)

[www.fag.de](http://www.fag.de)

[www.timken.com](http://www.timken.com)

[www.koyoseiko.com](http://www.koyoseiko.com)

[www.ntn.co.jp](http://www.ntn.co.jp)

[www.nsk.com](http://www.nsk.com)

**Bilaga 1 Finansiella data**

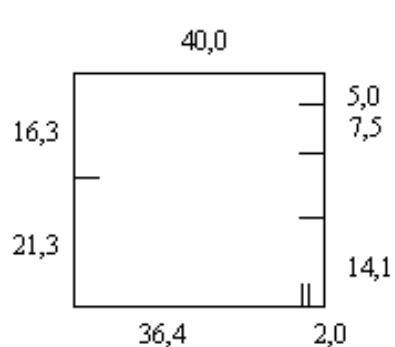
(Belopp i miljoner SEK)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Resultaträkning</b>						
Försäljning	39848	43370	42430	41377	44826	49285
Intäkter	40 030	43 474	42 470	41 477	44 898	49 370
Kostnader	36 356	39 840	38 448	38 170	40 464	44 043
Rörelseresultat	3 674	3 634	4 022	3 307	4 434	5 327
Årets resultat	2 001	2 211	2 487	2 098	2 976	3 607
<b>Balansräkning</b>						
Tillgångar						
Anläggningstillgångar	16 326	17 223	15 847	13 788	13 612	15 827
Omsättningstillgångar	21 258	23 211	22 830	22 764	21 402	24 522
Summa	37 584	40 434	38 677	36 552	35 014	40 349
<b>Eget Kapital och Skulder</b>						
Eget Kapital	14 061	16 815	16 935	15 852	17 245	18 233
Långfristiga Skulder	4 968	3 541	2 409	1 618	1 116	4 296
Kortfristiga Skulder	7 480	8 175	8 127	7 702	8 980	9 602
Summa	37 584	40 434	38 677	36 552	35 014	40 349
<b>Nyckeltal i procent</b>						
Rt	10,9	9,9	11,0	9,5	12,7	14,5
Re	16,0	14,3	15,6	13,4	17,9	20,7
Vinstmarginal (VM)	9,2	8,4	9,5	8,0	9,9	10,8
KOH, ggr	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,3
Soliditet	37,4	41,6	43,8	43,4	49,3	45,2
Investering i MT	1 388	1 403	1 442	1 379	1 401	1 623
Kostnader för FoU	710	871	767	750	784	837
Patent- & Ansökningar	144	171	158	151	189	176
Antal anställda,	40 401	38 091	39 739	38 700	39 867	38 748
varav i Sverige	5 219	4 884	4 614	4 673	4 686	2 932
Omsättning per anställd	990 817	1 141 319	1 068 723	1 071 757	1 126 194	1 274 130

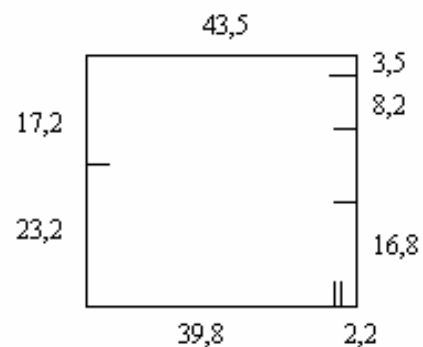




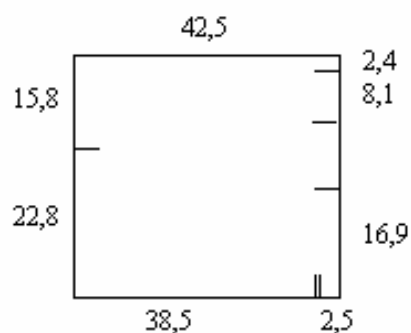
## Bilaga 2 Fyrkantsmodeller



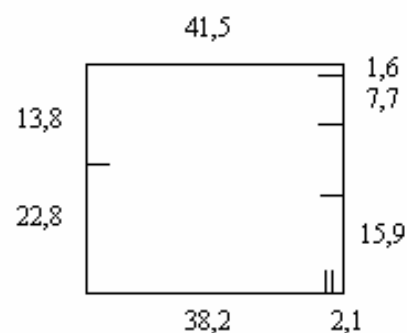
2000



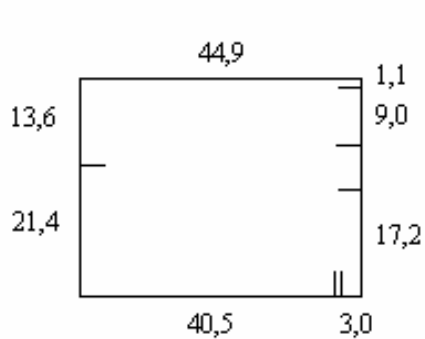
2001



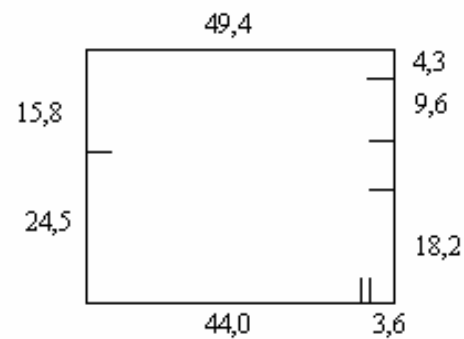
2002



2003



2004



2005



## Figurindex

Figur 1-1 Disposition	2
Figur 2-1 Metodval	4
Figur 3-1 Från Drift och Finans till trekantsmodellen	5
Figur 3-2 Applikation av trekantsmodellen	6
Figur 3-3 Fyrakantsmodellen	7
Figur 3-4 Företags metod att maximera individens prestation	10
Figur 3-5 Relation mellan individen och företagens mål	10
Figur 4-1 Trekantsmodellen för SKF 2005	14
Figur 4-2 Omsättning och anställda per division 2005	15
Figur 4-3 Divisioner och segment	16
Figur 4-4 Geografisk fördelning av kullagerförsäljning på världsmarknaden	17
Figur 4-5 Segmentfördelning av kullager försäljning	17
Figur 4-6 Geografisk fördelning av polymerproduktförsäljning på världsmarknaden	18
Figur 5-1 Rationalisering av affärsområden från 2000 till 2006	22
Figur 5-2 Utveckling av försäljning från 2000 till 2005	22
Figur 5-3 Geografisk fördelning av försäljning i procent	23
Figur 5-4 Utveckling av investeringar i MT från 2000 till 2005	24
Figur 5-5 Geografisk fördelning av MT i procent	24
Figur 5-6 Utveckling av insatser på FoU och antal patentansökningar från 2000 till 2005	25
Figur 5-7 Förvärvsutveckling mellan 2000 och 2005	26
Figur 5-8 Geografisk fördelning av förvärv mellan 2000 och 2005	27
Figur 5-9 Förvärvskategoriernas fördelning mellan 2000 och 2005	27
Figur 5-10 Antal anställda i hela koncernen och i Sverige från 2000 till 2005	29
Figur5-11 Omsättning per anställd från 2000 till 2005	29
Figur 5-12 Fyrakantsmodellen för SKF år 2000	32
Figur 5-13 Fyrakantsmodellen för SKF år 2001	33



---

Figur 5-14 Fyrakantsmodellen för SKF år 2002	33
Figur 5-15 Fyrakantsmodellen för SKF år 2003	34
Figur 5-16 Fyrakantsmodellen för SKF år 2004	34
Figur 5-17 Fyrakantsmodellen för SKF år 2005	35
Figur 5-18 Aktiedata från 2000 och 2005	3
Tabell 4-1 De sju största aktieägarna	13
Tabell 4-2 SKFs marknader	16
Tabell 5-1 Tidsrymden det tagit för SKF att nå upp till sin målsättning	36
Tabell 5-2 Försäljningsrisker mellan 2000 och 2005	37