



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

SKF

- En analys av drift och finans i ett globalt industriföretag

*C/D-uppsats i Företagsekonomi
Externredovisning och Företagsanalys
Höstterminen 2005*

Författare:

Niklas Hultqvist
Andreas Nilsson

Handledare:

Professor Thomas Polesie

Förord

Denna C/D-uppsats i externredovisning med företagsanalys har skrivits vid företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet hösten 2005. Ämnet i uppsatsen består av en företagsanalys av det svenska företaget SKF.

Under uppsatsens gång har vi tillförskaffat oss värdefull kunskap i att förbereda och genomföra en företagsanalys och vi är tacksamma för att ha fått möjligheten att använda våra teoretiska kunskaper under denna process. Dock skulle vi inte ha kunnat fullfölja denna utmaning utan den vägledning och feedback som gavs av vår handledare, professor Thomas Polesie. Vi är innerligt tacksamma för allt stöd och hjälp. Ett extra tack går även till Daniel Friberg för goda råd och fin samarbetsvilja.

Göteborg, januari 2006

Niklas Hultqvist

Andreas Nilsson

Sammanfattning

**C/D-uppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Inriktning Externredovisning och Företagsanalys, Höstterminen 2005**

Författare: Niklas Hultqvist och Andreas Nilsson

Handledare: Professor Thomas Polesie

Titel: SKF – En analys av drift och finans i ett globalt industriföretag

Bakgrund och problem: SKF har sedan 1907 tillverkat kullagerprodukter på ett mycket framgångsrikt sätt, inte minst internationellt, och medan konkurrensen de senaste årtiondena intensifierats har SKF lyckats bibehålla en stor avsättningsmarknad och god avkastning. Den övergripande frågan blir således; Vad är det som gör SKF till ett framgångsrikt företag?

Syfte: Att empiriskt kartlägga och analysera företaget SKFs verksamhet under tidsperioden 1998 till 2004, för att på så sätt uppnå en djupare förståelse av hur ett framgångsrikt företag hanterar drift och finans. Dessutom undersöks hur två av SKFs konkurrenter NSK och Timkens finansiella situation har förändrats under samma tidsperiod.

Avgränsningar: Vi har valt att begränsa studien till att omfatta enbart den senaste sjuårsperioden för att uppnå en så dagsaktuell analys som möjligt av SKF. Avseende konkurrenterna NSK och Timken har vi valt att enbart studera finansperspektivet. Vidare har vi valt att enbart använda externt material i form av årsredovisningar för att beskriva den finansiella situationen.

Metod: Uppsatsen är en deskriptiv studie med ett hermeneutiskt vetenskapligt förhållningssätt, då avsikten är att först beskriva företaget och sedan tolka resultaten. Vidare har studien en kvalitativ huvudansats i form av trekantsmodellen samt en kvantitativ underordnad ansats i form av fyrkantsmodellen och nyckeltal. Enbart sekundärdata är använd i denna studie, vilken består av huvudsakligen material hämtat från årsredovisningar, böcker, vetenskapliga artiklar samt relevanta hemsidor.

Företagsanalys och slutsats: SKF har kontinuerligt och snabbt lyckas anpassa organisationen efter förändringarna i omvärlden, och har dessutom en tydligt utarbetad strategi. Vidare verkar denna strategi vara tydligt kommunicerad inom SKF. Slutligen har företaget även en stark finansiell ställning, samt ett brett internationellt nätverk.

Rekommendation för fortsatta studier: Vi anser att man skulle kunna genomföra en djupare analys av driften genom att intervjua lämplig personal i företaget. Vidare anser vi att det även skulle kunna vara intressant att analysera till exempel en specifik division inom SKF, alternativt att bryta ner nyckeltal såsom vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet ytterligare för att hitta konceptet till SKFs framgång.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar	2
1.5	Disposition	2
2	METOD	4
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt	4
2.2	Undersökningens utformning och metod	4
2.3	Datainsamling	5
2.4	Källkritik	6
2.5	Praktiskt tillvägagångssätt	7
3	TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1	Trekantsmodellen	8
3.2	Fyrkantsmodellen	9
3.3	Finansiella nyckeltal	11
3.3.1	Lönsamhet	11
3.3.2	Effektivitet	12
3.3.3	Finansiering	13
4	FÖRETAGSBESKRIVNING	14
4.1	SKF från starten till 1970-talet	14
4.2	SKF från 1980-talet till 2004	15
4.3	SKF idag	15
4.3.1	Finansiell översikt	16
4.3.2	Ägarstruktur och aktieinformation	17
4.3.3	Strategi	19
4.3.4	Affärsområden	20
4.3.5	Marknader	22
4.4	Konkurrenter	24
5	ANALYS	27
5.1	Finans	27
5.1.1	Tidsperiod 1998 till 2000	28
5.1.2	Tidsperiod 2001 till 2004	32
5.1.3	Risk och avkastning	38

5.2	Objekt.....	39
5.3	Subjekt	43
6	SLUTSATS.....	47
6.1	Reflektioner.....	47
6.2	Rekommendation för fortsatta studier.....	49
	Källförteckning.....	50
	Bilaga 1 – Finansiell data.....	I
	Bilaga 2 – Fyrkantsmodeller	IV
	DIAGRAM 4-1 GEOGRAFISK FÖRDELNING AV VERKSAMHETEN ÅR 2004	16
	DIAGRAM 4-2 RESULTAT OCH UTDELNING TILL AKTIEÄGARNA	19
	DIAGRAM 4-3 OMSÄTTNING PER DIVISION ÅR 2004	20
	DIAGRAM 5-1 RÄNTABILITET PÅ TOTALT KAPITAL ÅREN 1998 TILL 2004	38
	DIAGRAM 5-2 SOLIDITET ÅREN 1998 TILL 2004	38
	DIAGRAM 5-3 RÄNTABILITET PÅ EGET KAPITAL ÅREN 1998 TILL 2004	39
	DIAGRAM 5-4 MATERIELLA AT MELLAN 1998 OCH 2004	42
	DIAGRAM 5-5 GEOGRAFISK FÖRDELNING AV MATERIELLA AT ÅR 1998 OCH ÅR 2004	42
	DIAGRAM 5-6 ANTAL ANSTÄLLDA MELLAN 1998 OCH 2004	44
	DIAGRAM 5-7 GEOGRAFISK FÖRDELNING AV ANTAL ANSTÄLLDA ÅR 1998 OCH 2004	45
	DIAGRAM 5-8 OMSÄTTNING PER ANSTÄLLD MELLAN 1998 OCH 2004	45
	FIGUR 1-1 UPPSATSENS DISPOSITION	3
	FIGUR 2-1 METODVAL	7
	FIGUR 3-1 TREKANTSMODELLEN	8
	FIGUR 3-2 FYRKANTSMODELLEN	10
	FIGUR 4-1 TREKANTSMODELLEN AV SKF ÅR 2004	17
	FIGUR 4-2 SKFS AFFÄRSOMRÅDEN OCH SEGMENT	22
	FIGUR 4-3 KONKURRENTER TILL SKF	24
	FIGUR 5-1 FINANSIELLT PERSPEKTIV I TREKANTSMODELLEN: FINANS	27
	FIGUR 5-2 FYRKANTSMODELLER ÅR 1998	28
	FIGUR 5-3 FYRKANTSMODELLER ÅR 1999	29
	FIGUR 5-4 FYRKANTSMODELLER ÅR 2000	30
	FIGUR 5-5 FYRKANTSMODELLER ÅR 2001	32
	FIGUR 5-6 FYRKANTSMODELLER ÅR 2002	33
	FIGUR 5-7 FYRKANTSMODELLER ÅR 2003	35
	FIGUR 5-8 FYRKANTSMODELLER ÅR 2004	36
	FIGUR 5-9 DRIFTPERSPEKTIV I TREKANTSMODELLEN: OBJEKT	40
	FIGUR 5-10 SKFS LOGISTIK- OCH DISTRIBUTIONSCENTER ÅR 2004	41
	FIGUR 5-11 DRIFTPERSPEKTIV I TREKANTSMODELLEN: SUBJEKT	43
	TABELL 4-1 SKFS FEM STÖRSTA ÄGARE	18
	TABELL 4-2 ÖVERSIKT AV SKFS PRIMÄRA MARKNADER	22

1 INLEDNING

Det inledande kapitlet ger läsaren en bakgrundsbeskrivning till valet att genomföra en företagsanalys. Därefter följer en till SKF relaterad problemdiskussion vilken utmynnar i uppsatsens syfte, dess avgränsningar samt en disposition av följande kapitel.

1.1 Bakgrund

Att genomföra en företagsanalys av ett intressant företag anser vi vara ett utmärkt sätt att förbereda sig inför arbetslivets alla utmaningar. Framför allt kunskapen att på ett metodiskt, strukturerat och handfast sätt kunna utvärdera ett företag med hjälp av en allmänt vedertagen teoretisk referensram bör kunna leda till djupare förståelse för sambanden mellan olika företagsekonomiska variabler. Vidare hoppas vi med denna företagsanalys kunna förmedla bilden av hur ett väl fungerande företag kan se ut betraktat från utsidan av organisationen.

Vid en företagsanalys finns det många olika tillvägagångssätt som är användbara. Det ena sättet kan inte förutsättningslöst sägas vara bättre än det andra, utan istället bör man fråga sig vilka infallsvinklar som är mest intressanta och beskrivande för analysen i fråga. Även tillgången av material och för vem analysen görs bör vara avgörande variabler som skall beaktas. Inte helt sällan kan man i media läsa företagsanalyser som helt felaktigt drar slutsatser av enskilda nyckeltal utan att se helheten och upptäcka varför nyckeltalen ser ut som de gör. Vi konstaterar därför att företagsekonomi är ett förhållandevis komplext ämne, där olika vinklar av företagets ekonomi bör beaktas för att kunna utvärderas på ett riktigt sätt.

I dagens informationssamhälle, där kvantitativ och snabb information premieras, är det lätt att tappa helhetssynen och förståelsen för hur till exempel ett stort börsnoterat företag egentligen ser ut. Vad är egentligen intressant information och hur tolkar man den? Framför allt börsnoterade företag har på senare år mer eller mindre tvingats att ge så kallad ”full disclosure”, det vill säga transparens i allt vad företaget gör. Detta innebär samtidigt att det som enskild investerare kan vara svårt att sälla i informationen och samtidigt få en klar bild av verksamhetens verkliga substans. Vi kommer därför att genom ett drift- och finansperspektiv försöka beskriva och analysera ett stort svenskt börsnoterat företag för att kunna erhålla en insikt i hur ett välfungerande företag bedriver sin verksamhet.

1.2 Problemdiskussion

I en allt mer konkurrensutsatt värld verkar det som att lilla Sverige har lyckats frambringa ett antal riktigt framgångsrika och väletablerade företag på den globala marknaden. Tanken bakom denna uppsats är således att genomföra en djupare företagsanalys av ett av dessa företag, närmare bestämt SKF. Detta för att försöka förstå vad som gör företaget till den globalt starkaste aktören inom sin bransch. SKF har sedan 1907 tillverkat kullagerprodukter på ett mycket framgångsrikt sätt, inte minst internationellt, och medan

konkurrensen de senaste årtiondena intensifierats har SKF lyckats bibehålla en stor avsättningsmarknad och god avkastning. Den övergripande frågan blir således;

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

För att kunna besvara denna fråga kommer vi i vår studie att titta närmare på hur SKF hanterar drift och finans och jämföra detta med några av de största konkurrenterna. Med detta förfarande vill vi främst belysa likheter och olikheter i hanteringen av verksamheten inom samma bransch, och samtidigt ge en beskrivande bild av hur SKFs verksamhet förändrats mellan år 1998 och år 2004. Vår förhoppning är följaktligen att kunna urskilja de väsentliga koncepten för att under lång tid kunna vara ett internationellt konkurrenskraftigt företag, detta genom att använda oss av nedanstående följdfrågor;

➤ *Hur har SKFs drift och finans förändrats mellan år 1998 till år 2004?*

➤ *Hur har SKFs konkurrenter NSK och Timken förändrats under samma tidsperiod?*

1.3 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att empiriskt kartlägga och analysera företaget SKFs verksamhet under tidsperioden 1998 till 2004, för att på så sätt uppnå en djupare förståelse av hur ett framgångsrikt företag hanterar drift och finans. Dessutom undersöks hur två av SKFs konkurrenter NSK och Timkens finansiella situation har förändrats under samma tidsperiod.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa studien till att omfatta enbart den senaste sjuårsperioden för att uppnå en så dagsaktuell analys som möjligt av SKF. Avseende konkurrenterna NSK och Timken har vi valt att enbart studera finansperspektivet. Vidare har vi valt att enbart använda externt material i form av årsredovisningar för att beskriva den finansiella situationen. Detta innebär att företaget i fråga har satt en viss prägel på siffrorna som gör att värdena inte är helt objektiva. Dock är detta ett fenomen som inte går att frånga utan att även ha tillgång till all intern information. Sannolikt innehar företaget vissa dolda värden som inte framkommer i denna analys, men vi anser att det är bättre att göra en analys på material godkänt av revisorerna än att spekulera i värdena helt själva. Trots allt skall ju alla rapporter ge en i all väsentlighet rättvisande bild av företaget. Vidare finns det många olika sätt att analysera och värdera ett företag. Vi har valt att primärt använda ett drift- och finansperspektiv för att kunna dra adekvata slutsatser från studien.

1.5 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Ger läsaren en bakgrundsbeskrivning till valet att genomföra en företagsanalys. Därefter följer en till företaget SKF relaterad problemdiskussion vilken utmynnar i uppsatsens syfte, dess avgränsningar samt en disposition av följande kapitel.

Kapitel 2 – Metod

Redogör för den vetenskapliga metodik som har använts vid genomförandet av uppsatsen. Vidare diskuteras källkritiken och avslutningsvis presenteras företagsanalysens praktiska genomförande.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Redogör för den teoretiska referensram som omgärdar företagsanalysen av SKF. Detta för att underlätta läsarens förståelse för vilka modeller som har använts i genomförandet av analysen. Kapitlet behandlar den övergripande trekantsmodellen, den förklarande fyrkantsmodellen samt slutligen ett antal finansiella nyckeltal.

Kapitel 4 - Företagsbeskrivning

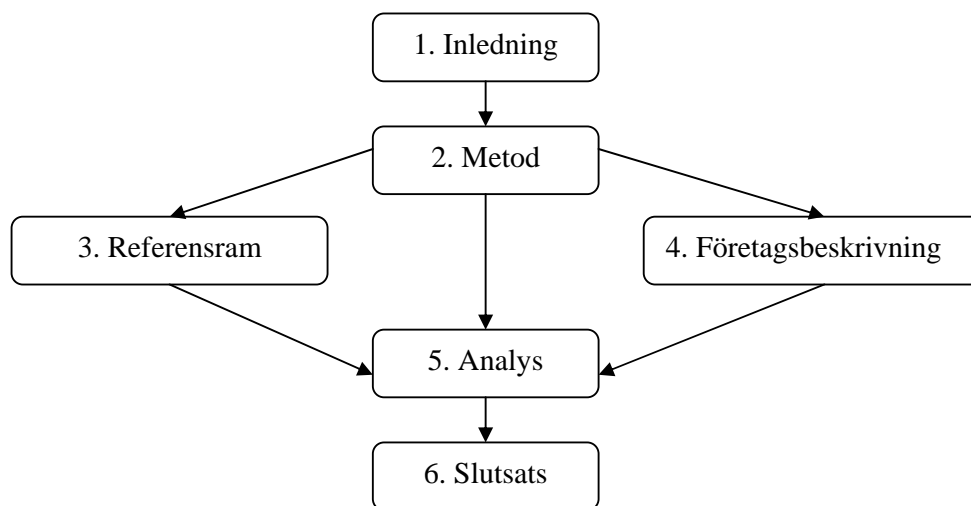
Presenterar SKFs historia, hur SKF ser ut i dagsläget samt inom vilka områden bolaget är verksamt. Presentation hålls övergripande under de tidigare åren för att bli mer detaljerad ju närmare 2005 vi kommer. Kapitlet avslutas med en översiktlig presentation av SKFs konkurrenter.

Kapitel 5 – Analys

Konkretiserar och analyserar den data som ligger till grund för företagsvärderingen. Den teoretiska referensramen, då främst trekantsmodellen, vägleder analysen av SKF genom att spegla finansperspektivet med hjälp av fyrkantsmodellen och nyckeltal, samt driftperspektivet med hjälp av objekt och subjekt.

Kapitel 6 – Slutsats

Innehåller författarnas reflektioner avseende analysen utifrån problemdiskussionens frågeställning. Således innebär detta att företagsanalysen av SKF här sammanställs och summeras. Kapitlet inleds med att behandla SKFs drift, för att sedan övergå till företagets finans, och slutligen avrundas med rekommendationer för fortsatta studier i ämnet.



Figur 1-1 Uppsatsens disposition

2 METOD

Detta kapitel redogör för den vetenskapliga metodik som har använts vid genomförandet av uppsatsen. Vidare diskuteras källkritiken och avslutningsvis presenteras företagsanalysens praktiska genomförande.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

När en vetenskaplig studie skall genomföras bör man, i enlighet med majoriteten metodböcker, först ställa sig frågan vilken karaktär problemställningen har och därefter bestämma vilken metod som bör användas. Generellt kan sägas att det finns två huvudsakliga vetenskapliga förhållningssätt gällande kunskapens ideal. Det ena förhållningssättet är positivismen och det andra förhållningssättet är hermeneutiken.

Positivismen ger uttryck för att studien skall bygga på positiv kunskap, det vill säga att all kunskapsinhämtning bör ske med formell logik, kvantitativ mätning och allmänt vara opåverkad säkerställd information. Positivismen bygger på att beskrivning av något skall vara objektivt utan att forskaren försöker förklara detta med egen tolkning. Vidare skall det studerade objektet inte färgas av forskarens egna värderingar och tidigare kunskaper (Molander, 2003).

Hermeneutiken däremot ger uttryck för att forskaren tolkar och söker förståelse av problemet utifrån egna värderingar och tidigare kunskaper. Hermeneutik betyder tolkningslära, vilket ger forskaren utrymme att utifrån egna kunskaper skapa en helhetsbild av det undersökta objektet (Patel & Davidsson, 1994). Således ger hermeneutiken en möjlighet för forskaren att utifrån tidigare kunskaper kunna utvärdera och undersöka information med ett kritiskt förhållningssätt. Detta leder oss, fullt naturligt, till att använda ett hermeneutiskt förhållningssätt då syftet med uppsatsen är att uppnå en djupare förståelse genom att studera information och därefter, med hjälp av tidigare egen kunskap, dra slutsatser av materialet. Vi anser att en företagsanalys omöjligt kan genomföras utan att tillföra studien ett visst mått av subjektivitet.

2.2 Undersökningens utformning och metod

För att kunna genomföra en företagsanalys bör tillgången av information undersökas. Kan man då konstatera att det inte finns tidigare information insamlad om ämnet bör studien benämnas som *explorativ*. Närmare bestämt betyder detta att studien endast bygger på forskarens unikt insamlade information om ämnet och objektet i fråga (Patel & Davidsson, 1994). Så är inte fallet i denna studie, främst då mycket information gällande både företagsanalys samt material (såsom externa rapporter) gällande vårt objekt SKF är insamlat sedan tidigare. Detta innebär att vår studie istället bygger på en *deskriptiv* undersökning. Innebörden av detta är att studien då bygger på tidigare insamlad information och att denna information används för att djupare studera valda aspekter av objektet med grundliga beskrivningar som följd. Således är vår deskriptiva ansats given då avsikten är att grundligt beskriva finans- och driftperspektivet främst utifrån externa

rapporter samt analysera denna information med hjälp av redan befintliga teorier såsom trekants- och fyrkantsmodellen.

Vidare krävs vid forskning att man väljer metod för att bearbeta och analysera information. De två huvudsakliga metoderna avseende detta är kvalitativ respektive kvantitativ metod. Beroende på vilken källa som tillfrågas ges olika definitioner på dessa två metoder. Dock kan man generellt säga att den mest väsentliga skillnaden i tillvägagångssätt beror på sättet att insamla och använda information. En *kvalitativ* metod innebär att en mer personlig du och jag relation byggs upp, där metoden att insamla information bygger på flexibilitet och utrymme för vidare tolkning. Undersökningen präglas av öppenhet för ny kunskap och förståelse från forskarens håll. Informationskällan har således stor möjlighet att utforma och uttrycka egna uppfattningar (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa metoden efterstärker en helhetsbild och präglas av forskarens egna uppfattningar och tolkningar av informationen, då främst omätbara storheter. Således är metoden lämplig vid djupare förståelse av ett fåtal objekt.

Den *kvantitativa* metoden innebär att informationen insamlas på ett strukturerat och standardiserat sätt. Metoden präglas av förutbestämda frågor och svar, där avstånd mellan forskare och respondent är tydlig. Inget tillfälle ges för forskare eller respondent att vidare utveckla förståelse i frågorna, utan metoden bygger på hög grad av formalisering. Den kvantitativa metoden omvandlar den insamlade informationen från undersökningen till siffror och andra mätbara storheter som sedan analyseras med hjälp av statistiska analyser (Holme & Solvang, 1997).

Vid en företagsanalys bör man med fördel använda både en kvalitativ och en kvantitativ metod för att optimera analysen. Vid den finansiella delen av en företagsanalys lämpar sig den kvantitativa metoden speciellt väl (Carlson, 1998). Detta är något vi också har tagit fasta på genom att använda siffermaterialet i framför allt årsredovisningarna som grund för nyckeltal samt fyrkantsmodellen för att på så vis kartlägga finansperspektivet. Vidare är det lämpligt att bygga omätbara storheter samt tolkningarna av de kvantitativa analyserna på en kvalitativ metod (Carlson, 1998). Denna kvalitativa metod kommer främst till uttryck i trekantsmodellen genom vår studies driftperspektiv samt tolkningarna av resultaten i analysen. Således uppnår vi både en kvalitativ och en kvantitativ inriktning på företagsanalysen av SKF.

2.3 Datainsamling

Datainsamling kan ske på två sätt, antingen genom insamling av primärdata eller av sekundärdata. *Primärdata* avser främst information som insamlas i syftet att användas för det aktuella ändamålet. Data insamlas då under studiens gång genom exempelvis intervjuer och direkta observationer. Med primärdata undviks de fel och brister som kan uppstå beroende på att syftet med att utforma informationen varit en annan än vad undersökningen ämnar studera. Nackdelen med denna sorts data är att det vanligtvis är både tids och resurskrävande arbete att samla in data. *Sekundärdata* avser däremot andrahandsdata insamlat av annan person i ett annat syfte än att genomföra den aktuella studien. Dessa data består främst av tryckt material i form av böcker, tidsskrifter, rapporter och artiklar (Patel & Davidsson, 1994). Med denna sorts data bör viss

försiktighet vidtas då avsikten med informationen kan vara en annan än vad den aktuella studien avser spegla.

Denna studie består uteslutande av sekundärdata då allt material bygger på material insamlat i annat syfte än att genomföra denna studie. Sekundärdata i denna uppsats består huvudsakligen av material hämtat från årsredovisningar, böcker, vetenskapliga artiklar samt relevanta hemsidor.

2.4 Källkritik

Vid genomförandet av en studie är det viktigt att man förhåller sig kritisk till den information som undersökningen baseras på. Första steget i en undersökning bör vara att genomföra en *källobservation*, det vill säga skapa en översikt av det källmaterial som belyser den aktuella problemställningen. Vi har således genomfört en sällningsprocess för att hitta relevanta källor, främst i form av årsredovisningar, som kan hjälpa oss att genomföra företagsanalysen av SKF. Efterföljande steg i källgranskningen bör vara att bestämma källornas ursprung, författarens tolkning samt bestämma dess användbarhet (Holme & Solvang, 1997). Avseende *ursprungsbedömningen* finner vi inga tvivelaktigheter huruvida källan verkligen är vem den avser sig vara eftersom årsrapporter är offentliga handlingar med hårda restriktioner.

Gällande författarens *tolkning* av informationen, det vill säga vad upphovsmakaren har avsett att förmedla anser vi att det finns ett visst mått av förskönande av företaget i fråga. Därmed bör detta tas hänsyn till när analysen skall genomföras. Sista kriteriet på källgranskningen, bestämning av *användbarhet*, ställer frågan huruvida upphovsmakaren på ett trovärdigt sätt kan belysa centrala faktorer avseende det som skall beskrivas. Vi anser att ingen bättre än exempelvis SKF själva kan beskriva det som anses vara viktigt i företaget samt beskriva det på ett riktigt sätt. Med tanke på att oberoende revisorer granskar dessa rapporter bör dessa i all väsentlighet vara trovärdiga källor. Övrig litteratur i form av böcker och forskningsartiklar får anses ha en minst lika hög grad av trovärdighet eftersom dessa källor redan har granskats kritiskt av andra forskare och redaktörer.

Omfattningen av förtroendet för undersökningen brukar vanligtvis uttryckas genom validitet och reliabilitet, två mått som mäter tillförlitlighet i undersökningen. *Validiteten* kan definieras som undersökningens förmåga att mäta det som faktiskt avses att mäta. Detta anses vara det viktigaste kravet på en studie eftersom ”det är bättre att ha ungefär rätt än exakt fel”. Mäter inte studien rätt saker blir svaren konsekvent fel oavsett noggrannheten. God validitet kan definieras som frånvaro av systematiska mätfel (Lundahl & Skärvad, 1992). *Reliabiliteten*, som är den andra viktiga komponenten i förtroendet för en undersökning, avgör huruvida svaren skulle bli identiska om andra forskare skulle genomföra exakt samma studie med samma metoder och tillförlitlig data. Således skall en undersökning med hög reliabilitet inte påverkas av vilka som genomför den. God reliabilitet kan definieras som frånvaro av slumpmässiga mätfel (Lundahl & Skärvad, 1992).

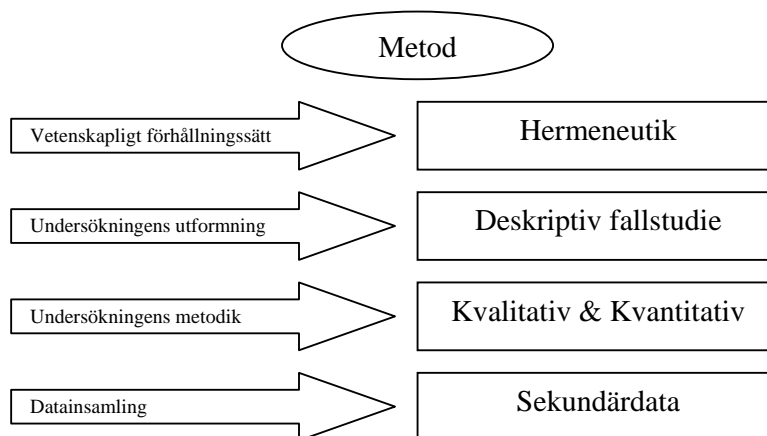
Eftersom studien vi genomför är en företagsanalys av både kvalitativ och kvantitativ karaktär, bedömer vi att framför allt den kvalitativa aspekten i form av driftperspektivet är

svår att beskriva utan att göra tolkningar och sätta en egen prägel på materialet som presenteras. Dock anser vi att datamaterialet, främst i form att årsrapporter, ger en mycket trovärdig grund där sannolikheten för att andra skribenter skulle tolka data på ett liknande sätt är relativt hög. Därför anser vi att reliabiliteten för studien kan anses som god. Gällande validiteten av vår studie bedömer vi även den god då metodiken att använda tre- och fyrkantsmodellen som analysparametrar vid en företagsanalys generellt är accepterade som välfungerande mätinstrument.

2.5 Praktiskt tillvägagångssätt

Denna uppsats har som utgångspunkt byggd på en litteraturstudie samt diskussioner och seminarier med handledare för att uppnå en så väl byggd undersökning som möjligt. Litteraturstudien bestod främst av böcker om att värdera företag samt tidigare företagsanalyser såsom TOTAL – En företagsanalys av oljebolaget TOTAL (Holm & Jönsson, 2004), British Petroleum – Den gröna hajen i oljehavet (Almarsson & Säfvendahl, 2004) och AB Electrolux – En koncern i förändring (Friberg & Runhäll, 2005). Därefter påbörjade vi metodiskt att genomsöka alla de årsredovisningar som låg till grund för den valda tidsperioden. All data återfanns uteslutande på Internet. När dessa sekundärdata väl var genomgångna påbörjades arbetet med att försöka sortera in data enligt våra teoretiska grundmodeller vilka analysen bygger på, närmare bestämt trekantsmodellen, fyrkantsmodellen samt ett antal nyckeltal.

Vid alla de uträkningar och modellbyggande som krävdes användes uteslutande Microsoft Excel och Word som verktyg i arbetet, och vid framräknandet av balans- och resultaträkningar användes Redovisningens språk (Smith, 2000) som bas. Vidare försökte vi även, på handledarens inrådan, att använda alla de förkunskaper som inhämtats under utbildningens gång, för att genomföra analysen och därefter dra väl underbyggda slutsatser. Hela studien bygger således på en blandning av datainsamling, vetenskaplig litteraturstudie, interaktion med handledare och andra studenter, samt inte minst en applicering av ackumulerade tidigare kunskaper.



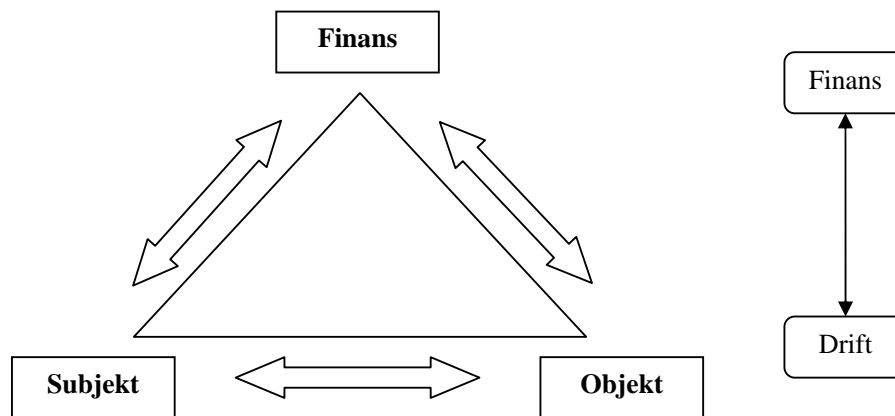
Figur 2-1 Metodval

3 TEORETISK REFERENS RAM

Detta kapitel redogör för den teoretiska referensram som omgärdar företagsanalysen av SKF. Detta för att underlätta läsarens förståelse för vilka modeller som har använts i genomförandet av analysen. Kapitlet behandlar den övergripande trekantsmodellen, den förklarande fyrkantsmodellen samt slutligen ett antal finansiella nyckeltal.

3.1 Trekantsmodellen

Vid en företagsvärdering är trekantsmodellen en lämplig övergripande modell med vars hjälp man kan utvärdera ett företag ur ett flertal olika perspektiv. Utgångspunkten är att företaget delas i ett finansperspektiv och ett driftperspektiv. Vad trekantsmodellen gör är att sammankoppla dessa perspektiv genom att en analys av de tre komponenterna finans, objekt samt subjekt genomförs. Genom detta förfarande uppnås en djupare analys av delarna, dess samband samt helheten i företaget.



Figur 3-1 Trekantsmodellen

Komponenten finans beskriver företaget ur ett monetärt perspektiv där valet av finansiering samt dess ursprung och avkastning ges tyngdpunkt. Finans visar företagets förmåga att fortleva och generera vinster åt ägarna. Vidare beskriver komponenten objekt företagets operativa verksamhet, det vill säga företagets intäktsgenererande produkter och tjänster. Objektet kan således skilja sig åt beroende på vilken verksamhet som företaget bedriver. Exempelvis kan objektet vara specifika produkter och produktionsanläggningar i ett verkstadsföretag, medan objektet i ett konsultföretag kan vara specifika tjänster och affärsområden. Komponenter subjekt beskriver de ”mjuka” värdena i företaget, närmare bestämt dess personal, kompetens samt styrningsfilosofi. Subjektet ger alltså en ickemonetär men dock viktig aspekt av företagets fortlevande.

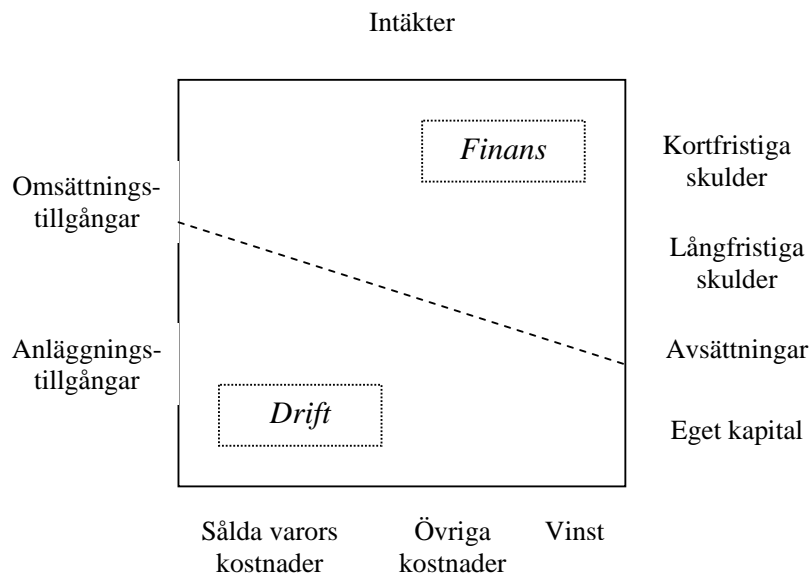
Dessa tre komponenter står i ett direkt beroende av varandra, där samspelet avgör hur framgångsrikt företaget kommer att bli framöver. Beroende på inom vilken bransch företaget arbetar, kommer subjektet och objektet att vara av olika stor betydelse.

Exempelvis kommer subjektet att spela större roll i ett tjänstebaserat företag än ett tillverkande företag. Detta främst beroende på att tjänsterna helt är beroende av personalens kompetens medan det tillverkande företaget har ett större beroende av objektet, det vill säga produktionsprocesserna, då personalen i större utsträckning är utbytbar. Sammantaget kan man dock konstatera att subjektet och objektet tillsammans utgör driften av verksamheten, vilka samverkar med finansieringen för att kunna fungera optimalt.

Trekantsmodellen visar att objektet och subjektet ger en inblick i vad som händer i företaget och hur värde skapas genom driftperspektivet. Samtidigt visar modellen även hur pengarna genereras och förbrukas genom finansperspektivet. I företaget är därför drift och finans två olika sätt att se på samma sak (Polesie, 1995). Mellan finans och objekt sker investeringar i produktutveckling och anläggningar samtidigt som dessa ger avkastning till tillbaka till ägarna. Vidare sker mellan finans och subjekt utbetalningar av löner och andra förmåner samtidigt som personalen i utbyte producerar och använder sin kompetens för att bidra till ägarnas avkastning. Mellan objekt och subjekt sker ett direkt samspel där inga varor eller tjänster produceras utan tillgång till personal och likaledes producerar personalen inget utan tillgång till råvaror och produktionsprocesser. Detta samspel visar att trekantsmodellen väl uttrycker företagets olika sidor som en övergripande modell i en företagsanalys.

3.2 Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen visar hur ett företags resultat- och balansräkning är uppbyggd och hur förhållandet mellan dessa båda delar ser ut. Den övre horisontella sidan visar företagets intäkter och den undre horisontella sidan visar företagets kostnader samt vinst, det vill säga tillsammans visar sidorna företagets resultaträkning. Den lodräta vänstra sidan visar företagets tillgångar och den högra lodräta sidan visar skulderna samt det egna kapitalet, alltså balansräkningen. Vidare kan sidorna delas in i specifika delar, vilket medför att modellen visar omsättningstillgångar och anläggningstillgångar på tillgångssidan, avsättningar och kortfristiga respektive långfristiga skulder på skuldsidan, sålda varors kostnader, övriga kostnader och vinst, samt intäkter för de båda övriga sidorna.



Figur 3-2 Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen ger en ögonblicksbild av företaget, vilket innebär att den visar företagets ställning och resursförbrukning vid en viss tidpunkt. Fyrkanterna för de olika åren förändras proportionerligt med siffrorna som står för företagets verksamhet för den tid man beskriver. Således är formen på fyrkanten unik för varje individuell tidpunkt. Vidare visar fyrkanten om företaget är kapitalintensivt eller inte. Ett kapitalintensivt företag, exempelvis ett fastighetsbolag, uppvisar en smal och hög rektangel eftersom anläggningstillgångarna är stora i förhållande till omsättningen. Det omsatta förhållandet gäller för ett kunskapsintensivt företag, som således visar upp en bred och låg rektangel på grund av att företaget har en låg andel anläggningstillgångar i förhållande till omsättningen.

Vidare kan förhållandet mellan drift och finans illustreras i fyrkantsmodellen genom att dra en diagonal tvärsigenom fyrkanten. Hur diagonalen dras beror på vilka delar av företagets resultat- och balansräkning som skall ingå i drift respektive finans. Med drift menas de aktiviteter som utförs inom företaget. I driften samverkar människor samt materia och hit räknas företagets fysiska tillgångar såsom maskiner och byggnader, men även kostnader som är hänförliga till själva verksamheten, såsom avskrivningar på maskiner och byggnader, löner för personal och varukostnader. Sammantaget sätter driften alltså fokus på människorna, aktiviteterna och maskinerna, dvs. företagets interna verksamhet.

Finans däremot har ett externt perspektiv där företaget ses utifrån och med pengar som det centrala. Finans visar hur driften finansieras, med skulder eller eget kapital, och sätter ett värde på driften i pengar. Förhållandet mellan drift och finans måste balanseras på ett tillfredställande sätt för att inte risken i bolaget skall blir för hög. Ytterligare en aspekt på drift och finans är att det kan uppstå konflikter mellan de människor som arbetar i

respektive del av företaget i och med att synsätten på verksamheten skiljer sig åt beroende på vilken nivå i företaget man arbetar. Sammantaget kan man säga att driften är den del som skapar mervärde, men utan finansieringen hade inte driften kunnat överleva (Polesie, 1990).

3.3 Finansiella nyckeltal

En nyckeltalsanalys är idag ett viktigt instrument, dels för att utvärdera det enskilda företagens prestation, och dels för att relatera prestationen i förhållande till branschens genomsnitt (Bengtsson & Laurin, 2000). Dessutom är nyckeltalsanalysen ett utmärkt sätt att utvärdera historik och nuläge för att med dessa siffror externt kunna värdera företaget samt internt använda siffrorna till målstyrning. Ur en företagsvärderingssynpunkt är det viktigt att inte blanda äpplen med päron när man genomför analysen, det vill säga att man skall använda ett konsekvent beräkningssätt för nyckeltalen för att sedan kunna utvärdera och jämföra siffrorna. Således skall man inte ta de beräknade nyckeltalen i företagens externa rapporter som en given bas, utan istället räkna fram siffrorna tagna direkt ur balans- och resultaträkningen. Genom detta tillvägagångssätt undviker man därför olika beräkningsalternativ. Ett varnande finger höjs dock för om företaget under observationsperioden har valt att byta redovisningsmetod, vilket lätt kan förvränga nyckeltalen i fråga. Även jämförelsestörande poster och andra extraordinära poster kan med lätthet underminera nyckeltalens jämförbarhet.

De mest väsentliga nyckeltalen för en företagsvärdering är de som beskriver lönsamhet, effektivitet och finansiering (Johansson & Runsten, 2005). Vi har därför valt att använda de mått som vi anser vara de mest relevanta och beskrivande måtten för vår finansiella analys av SKF. Nyckeltalen ger oss således en bild av hur företagens rörelseresultat, tillgångar och finansieringskällor har utvecklats och förändrats över tiden samt gentemot konkurrenter.

3.3.1 Lönsamhet

Räntabilitet på totalt kapital (R_T):

$$R_T = \frac{\text{Resultat före räntekostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Räntabiliteten på totalt kapital beskriver lönsamheten på företagens balansomslutning. Detta innebär att alla tillgångar i balansräkningen tas i beaktande när årets resultat skall fördelas. Måttet ger en bild av avkastningen hänförlig till rörelsen utan att valet av finansieringspolitik påverkar. Främst är det avkastningen på företagens rörelseinvesteringar som speglas i detta mått. Spridningen i detta räntabilitetsmått anger den rörelserisk som föreligger i företagens verksamhet.

Räntabilitet på eget kapital (R_E):

$$R_E = \frac{\text{Resultat efter räntekostnader}}{\text{Eget kapital}}$$

Räntabiliteten på eget kapital beskriver lönsamheten på ägarnas insatta kapital. Detta nyckeltal är sannolikt det viktigaste nyckeltalet avseende ett aktiebolag såsom SKF. Här tar man hänsyn inte bara till verksamhetens avkastning utan även valet av finansieringspolitik i företaget. Detta innebär att räntabiliteten på eget kapital ger den totala avkastning som ägarna kan förväntas uppnå. Måttet kan därför användas som en indikator på huruvida avkastningen och risken i företaget kan matcha den ränta som investerare med en liknande riskprofil kan förväntas uppnå på kapitalmarknaden. Spridningen i detta räntabilitetsmått anger den totala risk som föreligger i företaget.

Genomsnittlig låneränta (R_s):

$$R_s = \frac{\text{Räntekostnader}}{\text{Räntebärande skulder}}$$

Den genomsnittliga låneräntan kan sägas ange den räntabilitet långivare till företaget genomsnittligt får in på det kapital de ställt till förfogande.

3.3.2 Effektivitet

Vinstmarginal (VM):

$$VM = \frac{\text{Resultat före räntekostnader}}{\text{Omsättning}}$$

Vinstmarginalen är den ena delen av nedbrytningen av räntabiliteten på totalt kapital. Detta mått mäter den yttre effektiviteten avseende lönsamhet i företaget. Detta mått ger över åren en god indikation på hur tillverkningskostnader och intäkter från försäljning utvecklas. Måttet kan även användas som en strategisk faktor där man till exempel prisdifferentierar sig och ökar kapitalomloppet för att uppnå högre vinstmarginaler (Carlson, 1998).

Kapitalomsättningshastighet (KOH):

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

Kapitalomsättningshastigheten är den andra delen av nedbrytningen av räntabilitet på totalt kapital. Detta mått mäter istället den inre effektiviteten avseende lönsamheten i företaget. Kapitalbindningen i tillgångar spelar här en avgörande roll för hur effektivt ett företag kan utnyttja sina resurser. Lönsamheten för verksamheten kan exempelvis ökas genom att minska lagerhållning och optimera beställningspunkter i produktionen. Vinstmarginalen kan beskrivas som hur mycket man tjänar på varje affär, medan

kapitalomsättningshastigheten beskriver hur många sådana vinstgivande affärer som kunnat göras under perioden.

3.3.3 Finansiering

Soliditet:

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

Soliditeten mäter hur mycket av företagets tillgångar som finansieras med egna medel, det vill säga ägarnas kapital. Soliditet betraktas ofta som ett av de viktigaste nyckeltalen i företaget då måttet ger information om den långsiktiga betalningsförmågan och därmed framtida fortlevnad. Ur ett teoretiskt perspektiv skall soliditeten vara så låg som möjligt så länge som räntemarginalen är positiv, men i realiteten avgör även branschens beskaffenhet soliditetsnivåerna (Carlson, 1998).

Skuldsättningsgrad (S/E):

$$\text{Skuldsättningsgrad} = \frac{\text{Skulder}}{\text{Eget kapital}}$$

Även skuldsättningsgraden är ett mått på finansiell styrka, där skulderna sätts i relation till ägarnas kapital. Detta mått kan med fördel användas i en hävstångsformel för att spegla den finansiella ”språngbrädan”.

4 FÖRETAGSBESKRIVNING

I följande kapitel presenteras SKF:s historia, hur SKF ser ut i dagsläget samt inom vilka områden bolaget är verksamt. Presentation hålls övergripande under de tidigare åren för att bli mer detaljerad ju närmare 2005 vi kommer. Kapitlet avslutas med en översiktlig presentation av SKF:s konkurrenter.

4.1 SKF från starten till 1970-talet

SKF är ett traditionsstarkt svenskt bolag med inriktning på kundanpassade lösningar och tjänster inom områdena lager och tätningar. Bolaget grundades år 1907 i Göteborg av Sven Wingquist, som samma år uppfann det första självställande kullagret. Redan under de följande två åren etablerar sig SKF utomlands med kontor i bland annat Tyskland, Frankrike och USA samt att distributörer utses i många länder världen runt. År 1911 etableras den första fabriken utanför Sveriges gränser, i staden Luton i England.

Mellan åren 1914 till 1924 breddas produktsortimentet med sfäriska, cylindriska och koniska rullager, och den årliga produktionen når under samma period en ny rekordhöjd på 6,5 miljoner lager. År 1926 bildas AB Volvo, ett dotterbolag inom SKF, och produktionen av experimentbilar tar sin början. Produktionen i Tyskland koncentreras till städerna Schweinfurt och Cannstatt. År 1935 noteras AB Volvo på Stockholmsbörsen och blir därmed ett självständigt bolag, skiljt från SKF, vilket får till följd att SKF säljer ut sitt aktieinnehav i AB Volvo.

År 1948, efter andra världskrigets upphörande, kommer produktionen i städerna Schweinfurt och Cannstatt i gång igen. År 1950 har SKF 18 fabriker och 31 000 medarbetare varav 66 procent arbetar utanför Sverige. Redan nu är SKF alltså internationellt starka. Nya fabriker i Spanien och Frankrike byggs. Produktsortimentet breddas ytterligare och innehåller nu nästan alla lagertyper samt relaterade produkter såsom lagerhus och klämhyllor. År 1957 förvärvar SKF Hellefors Bruks AB, och samma år slutförs även ett av de största byggprojekten i bolagets historia då en avancerad kul- och rullagerfabrik byggs i Göteborg.

Mellan åren 1963 till 1970 fortsätter SKF sin expansion genom byggandet av nya fabriker, exempelvis byggs en fabrik i Indien och ett forskningscenter i USA, men också genom förvärv av Fiats lagertillverkare RIV som införlivas i verksamheten. Under denna period, närmare bestämt år 1967, etableras också SKF:s huvudkontor i Göteborg i syfte att rationalisera administrationen och förbättra den internationella samordningen. År 1970 innefattar SKF:s verksamhet 68 fabriker och 67 000 anställda, varav 78 procent jobbar utanför Sverige. Under år 1975 stärker SKF sin position som leverantör inom rymdindustrin genom att förvärva 66 procent av aktierna i bolaget SARMA, och år 1979 introducerar SKF det sfäriska rullagret i CC-utförande med självstyrande rullar, vilket innebär 20 procents lägre friktion än tidigare sfäriska lager. (www.skf.com)

4.2 SKF från 1980-talet till 2004

Under åren 1986 till 1999 genomför SKF en mängd förvärv runt om i världen, bland annat i USA, Finland, Österrike, Indien och Brasilien, och år 1989 inför SKF sitt servicekoncept "Trouble-Free Operation" (TFO) som etableras på marknaden. Samma år inför SKF även en ny miljöpolicy.

År 1995 är ett händelserikt år för SKF då de bildar ett samriskbolag i Kina under namnet Beijing Nankou SKF Railways Bearings Corporation Ltd. Under året lanserar SKF även ett världsunikt lager, CARB, som är utrymmessparande som ett nålrullager, har självinställande egenskaper som ett sfäriskt rullager och som tål axiella rörelser. År 1997 fortsätter SKF sin etablering på den kinesiska marknaden genom ännu ett samriskbolag samt att de startar ett bolag för tillverkning och försäljning av sfäriska rullager, vilket sker tillsammans med Wafangdian Group, Kinas ledande tillverkare av lager. SKF blir detta år dessutom certifierat enligt ISO 14001 som är den internationella miljöstandarden. År 1999 säljs SKF Textile Machinery Components i Cannstatt och Singapore, och SKF lanserar även den nya generationen sfäriska rullager, SKF Explorer. Även e-handelnätverket endorsia.com introduceras detta år.

Mellan åren 2000 till 2003 genomför SKF ett antal förvärv, bland annat förvärvas Sealpool AB som är en ledande leverantör av tätningar i Skandinavien. Ytterligare förvärv under perioden innefattar företaget Magnetic Group, en ledande tillverkare av elektromagnetiska ställdon med huvudkontor i Schweiz, samt brittiska Aerospace Bearings UK som tillverkar lager till växellådor för jetmotorer. Även det australiensiska företaget Rolling Stock Supply & Service Pty Ltd, med fokus på service av lager till tåg, inkorporerades i SKF koncernen.

Ett antal samriskbolag ingås dessutom under åren 2000 till 2003, där de mest betydelsefulla är samarbetena mellan SKF och Timken, samt SKF och Shanghai Bearing Co. Ltd. Samarbetet med Timken gäller tillverkning av smidda och svarvade stålringar till rullager i Brasilien medan samarbetet med Shanghai Bearing Co. Ltd. innebär uppbyggandet av en lagerfabrik i Shanghai. År 2001 etableras SKFs processutvecklingscenter SKF Manufacturing Development Center (MDC) i Göteborg, och samma år ingår SKF även ett avtal med Sandvik, Rockwell Automation, INA och Timken angående delning av ägarskapet och användandet av e-handelsplattformen endorsia.com. År 2003 utses Tom Johnstone till VD för SKF-koncernen och året efter, 2004, inkluderas SKF i Dow Jones Sustainability Group Index för 2005. Vidare öppnar SKF Industrial Service Center i Moskva och säljer samtidigt Ovalo La Foulerie i Frankrike, vilka tillverkar varmvalsade ringar. Det viktigaste förvärvet under 2004 sker dock när SKF förvärvar Willy Vogel AB som är ett världsledande företag på marknaden för smörjsystem, och har sitt säte i Tyskland. (www.skf.com)

4.3 SKF idag

SKF är idag ett världsledande multinationellt företag med tillverkning i 80 länder i Nord- och Latinamerika, Europa, Asien, Afrika och Mellanöstern. SKF har dessutom egna försäljningsbolag i 70 länder samt 10 000 distributörer och återförsäljare som

tillhandahåller service till kunder i hela världen. Antalet anställda uppgick per den 31 december 2004 till 39 867, varav 57 procent i Västeuropa inklusive Sverige som står för 12 procent av dessa, 18 procent i Nord- och Latinamerika, 15 procent i Asien, 8 procent i Central- och Östeuropa, samt 2 procent i Afrika och Mellanöstern. 4 800 av dessa är anställda i Sverige. Nedan åskådliggörs en bild av hur företagets omsättning, antal anställda samt andel materiella anläggningstillgångar fördelar sig i de olika geografiska regionerna.

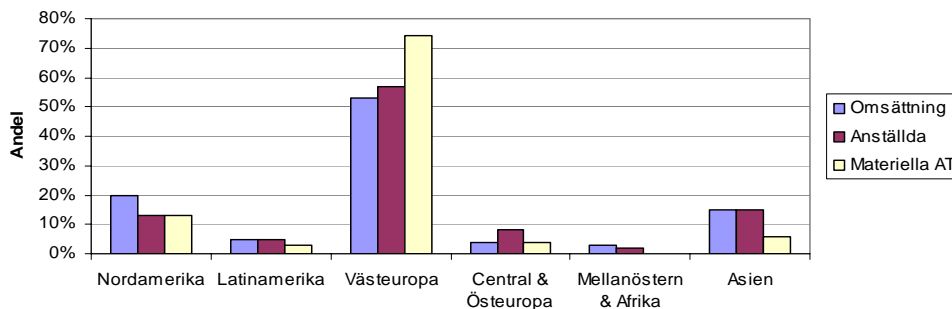


Diagram 4-1 Geografisk fördelning av verksamheten år 2004

Vidare är SKF idag världens ledande leverantör av produkter, kundanpassade lösningar och service inom området lager och tätningar. Lager är, har alltid varit och kommer inom överskådlig framtid att vara kärnverksamheten för SKF. Med tiden har dock SKF även fått en allt mer framskjuten position inom områdena linjär rörelse, spindelservice och smörjsystem. Koncernens huvudkompetenser innefattar även tekniskt stöd, underhållsservice, tillståndsövervakning och utbildning. (www.skf.com)

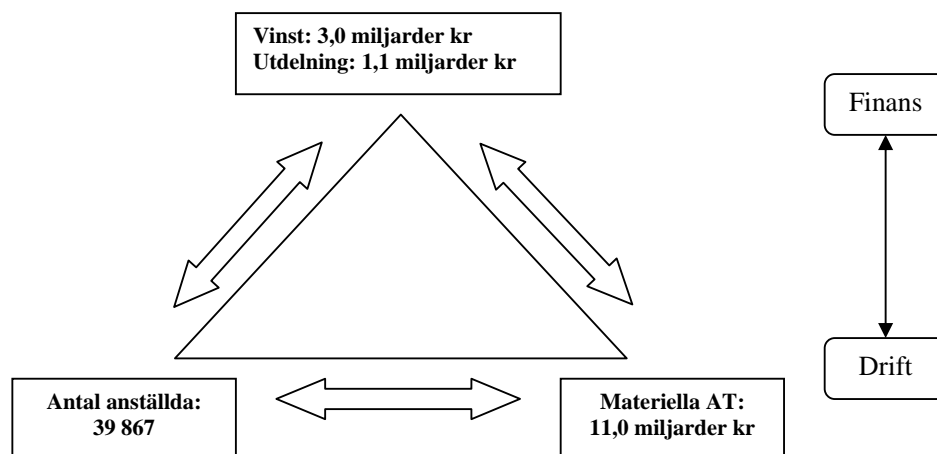
4.3.1 Finansiell översikt

SKF omsatte under år 2004 44,8 miljarder kronor, varav 2,2 miljarder kom från den svenska verksamheten, vilket är en ökning jämfört med år 2003 då omsättningen var 41,4 miljarder kronor, varav 2 miljarder kunde hänföras till den svenska verksamheten. Vidare var SKFs omsättningsökning under år 2004 större än den generella marknadstillväxten. Mätt i lokala valutor ökade omsättningen med 11,8 procent, vilket ligger över den tillväxt på 6 procent per år som krävs för att nå det för SKF uppställda målet att öka omsättningen med 10 miljarder kronor. Vidare kan 87 procent av omsättningen härledas till bolagets tre största divisioner, Service Division med 32 procent, Automotive Division med 31 procent och Industrial Division med 24 procent. Resterande del av omsättningen kan tillskrivas Aero and Steel Division med 5 procent, Electrical Division med 4 procent samt Flygindustrin med 4 procent.

Resultatet för SKF år 2004 uppgick till 3,0 miljarder kronor, vilket är en uppgång från 2,1 miljarder år 2003 trots negativa valutaeffekter på 410 miljoner kronor. Denna resultatuppgång kan enligt SKF själva främst förklaras genom den starka kundfokusering som har skett inom koncernen, vilket då även ledde till ett stort antal nya affärer under år 2004. Ytterligare anledningar till resultatuppgången var enligt SKF lanseringen av nya

produkter med högre mervärde, den aktiva prispolitiken som drevs i syfte att kompensera för ökade råvarupriser, samt generella kostnadsminskningar för företaget. I och med den positiva resultatutvecklingen genomfördes även en höjning av utdelningen med 20 procent, från 10 kr per aktie år 2003 till 12 kronor per aktie år 2004. Vidare uppgick balansomslutningen för år 2004 till 34,8 miljarder kronor, vilket är en minskning från år 2003 då omslutningen uppgick till 36,3 miljarder. En starkt bidragande orsak till denna minskning var att de kortfristiga finansiella tillgångarna nästan halverades då de gick från 6,3 miljarder kronor år 2003 till 3,5 miljarder år 2004.

SKFs finansiella ställning får anses vara mycket god, vilket visar sig främst genom att soliditeten, dvs. den långsiktiga betalningsförmågan, för år 2004 låg på 47,6 procent jämfört med 41,7 procent året 2003. Även kassalikviditeten, det vill säga den kortsiktiga betalningsförmågan återfinns på en respektabel nivå på 1,4, då tumregeln är att företag skall ligga på minst 1. Dessutom kan konstateras att effektiviteten, det vill säga vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten för år 2004 ligger på 10,4 procent respektive 1,29 ggr, vilket kan jämföras med motsvarande siffror för år 2003 som låg på 7,9 procent respektive 1,14 ggr. Följaktligen har en klar förbättring från föregående år åstadkommit. Ytterligare tecken på SKFs starka finansiella ställning är att räntabiliteten på totalt och eget kapital för år 2004 uppgår till 13,3 procent respektive 18,1 procent, vilket är de högsta avkastningssiffrorna SKF har uppvisat under tidsperioden 1998 till 2004. Nedan illustrerar trekantsmodellen en drift- och finansöversikt av SKFs verksamhet år 2004. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)



Figur 4-1 Trekantsmodellen av SKF år 2004

4.3.2 Ägarstruktur och aktieinformation

SKF är sedan noteringen år 1914 ett väletablerat företag på Stockholmsbörsen. Under tidsperioden 2003 till 2005 har SKF valt att avnotera aktien från Parisbörsen, Londonbörsen, Zurichbörsen samt Nasdaqbörsen, för att enbart vara noterad på

Stockholmsbörsens A-lista (symbol SKF) och OTC-börsen i New York (symbol SKFRY). Anledningen till avnoteringen är att SKF anser volymerna av handel vara alldeles för låga (Lindroth, 2003). Vidare finns per årsbokslut 2004 totalt 113 837 767 stycken fria aktier, varav 16 957 861 är A-aktier och 96 879 906 är B-aktier. Då dessa aktier har olika röstberättigande ger detta även en ojämn maktfördelning inom företaget. En A-aktie äger en röst medan en B-aktie äger en tiondels röst. Dock finns ett i bolagsordningen fastställt förbehåll att omvandla A-aktier till B-aktier, vilket även kontinuerligt genomförs.

SKFs aktie har per årsbokslut 2004 en bred geografisk ägarfördelning bestående av 56 procent utländska investerare, främst från Europa och USA, och 36 procent svenska bolag och institutioner, samt 8 procent svenska privatpersoner. Dock är som tidigare nämnts makten i form av röstkontroll begränsat till ett fåtal stora aktörer. Diagrammet nedan visar det stora inflytande som Wallenbergs stiftelse har inom företaget SKF.

Aktieägare	Antal aktier	Antal röster	Andel aktier	Andel röster
Knut och Alice Wallenbergs stiftelse	11185000	7643500	9,8%	28,7%
Alecta	2910046	1583536	2,6%	5,9%
Skandia liv	1361627	1055032	1,2%	4,0%
Robur fonder	2292491	1013674	2,0%	3,8%
Tredje AP-fonden	1054162	590854	0,9%	2,2%

Tabell 4-1 SKF:s fem största ägare

Att nämna Wallenberg i samband med SKF är näst intill oundvikligt då denna maktsfär kontrollerar och styr ett flertal av Sveriges största företag, främst genom familjens investmentbolag Investor. Styrelseordföranden i Investor, för närvarande Jacob Wallenberg, väljer sedan vanligtvis en styrelseledamot i Investor till styrelseordförande i de företag som Investor äger, och så även i SKF där Anders Scharp sedan 1992 har suttit som styrelseordförande. Wallenbergsfären har internationellt kallats Europas mäktigaste dynasti, då familjen direkt eller indirekt kontrollerar en mycket stor del av Sveriges exportföretag och har gjort så under flera årtionden (Bartal, 1996). Wallenbergs industriella inflytande är stort och familjens kontaktnät enormt, vilket även påverkar SKF:s utformning och företagsstrategi. Framför allt anses företag kontrollerade av Wallenbergssfären ha en stor internationell prägel samtidigt som de bildar ett internt väldigt sammanhållet nätverk vilket kan liknas vid japanska keiretsu (Arosalo & Väyrynen, 1973). Kritik har dock framförts mot att familjen Wallenberg styr sina företag med järnhand utan att tillåta övriga ägare något inflytande, vilket sannolikt även gäller företaget SKF.

År 2004 består SKF:s styrelse av, enligt svensk lagstiftning, tillsatta ledamöter via bolagsstämman, där 11 personer är män och 2 är kvinnor. Den genomsnittliga medelåldern i styrelsen är 55 år och ett stort antal av dessa har även styrelseuppdrag i andra Wallenbergföretag såsom Saab AB, Atlas Copco AB och Scania AB. Vidare har styrelsen i SKF bestämt att riktlinjen för företaget skall vara att beroende på investeringsbehov, resultat samt aktuella kassaflöden göra utdelningar till aktieägarna på

upp till hälften av årets resultat. Dock har man i dagsläget för avsikt att bibehålla den kapitalstruktur som råder, det vill säga en soliditet motsvarande 47,6 procent.

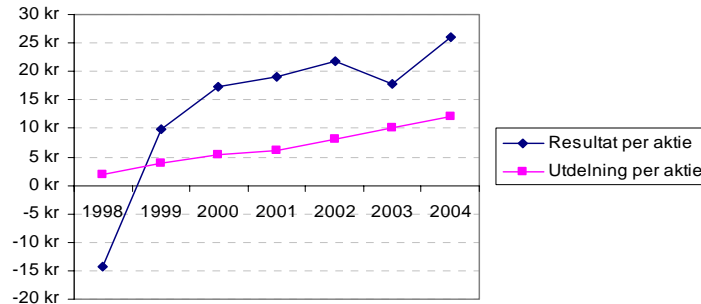


Diagram 4-2 Resultat och utdelning till aktieägarna

Diagrammet ovan illustrerar den positiva utveckling på utdelning och resultat per aktie som aktieägarna har erfarit under tidsperioden 1998 till 2004. Även SKFs B-aktie har som en följd av detta ökat från 94,50 kronor år 1998 till 296 kronor år 2004, vilket är en ökning motsvarande 213 procent för tidsperioden. (Årsredovisning 2004)

4.3.3 Strategi

Under år 2004 valde SKF att presentera en ny vision för företaget, närmare bestämt ”att förse världen med kunskap”. Med denna nyskapade vision vill företaget profilera sig själva som mer av ett kunskapsföretag inriktat på att hjälpa kunderna med att lösa industriella tekniska problem, då främst med SKFs produkter och service. Affärsidén är ”att stärka SKFs globala ledarskap och bibehålla en lönsam tillväxt genom att vara det företag man väljer; som kund, som anställd och som aktieägare”. SKFs uttalade mål från år 2003 är att ha en rörelsemarginal på 10 procent och att öka försäljningen med 10 miljarder kronor inom år 2006, vilket anses motsvara en årlig tillväxttakt på ungefär 6 procent mätt i lokal valuta (Johansson;2003).

För att kunna uppnå dessa mål bygger SKF sin strategi på att följa affärsidén genom långsiktig och lönsam tillväxt, oavsett omvärldsfaktorernas utveckling. Således skall till exempel inte fluktuationer i efterfrågan och höjda råvarupriser påverka strategin. Den långsiktiga och lönsamma tillväxten hoppas man kunna uppnå genom bland annat nya produkter och tjänster med mervärde, priskvalitet, minskat sysselsatt kapital och fasta kostnader, samt förvärv och organisk tillväxt. Dessutom är planen att en tredjedel av försäljningstillväxten skall uppnås genom förvärv.

Vidare har SKF ställt upp ledorden lönsamhet, kvalitet, innovation samt snabbhet, vilka skall fungera som drivkrafterna inom företaget. Grundvärderingarna skall vara ansvar och befogenhet, hög etik, öppenhet och lagarbete. Dessutom ställer man inom företaget upp höga krav på forskning och utveckling samt hållbar utveckling och socialt ansvar. För att kunna uppnå de uppsatta målen har SKF identifierat fem olika plattformar som skall täcka all teknisk kunskap och kompetens. De fem plattformarna är Lager och lagerenheter,

Tätningar, Mekatronik, Service, samt Smörjsystem. Dessa fem kunskapsplattformar skall sedan kunna interagera och på så sätt kunna erbjuda skräddarsydda lösningar till olika kunder. (Årsredovisning 2004)

4.3.4 Affärsområden

För att ett stort företag som SKF skall kunna fungera optimalt har man indelat organisationen i fem affärsområden, av SKF kallat divisioner. Dessa affärsområden är Industrial Division, Automotive Division, Electrical Division, Service Division, samt Aero and Steel Division. Alla dessa affärsområden fokuserar på sina specifika kundgrupper och därför serverar var och en av divisionerna sin egen globala marknad. Dock fungerar verksamheten så att de olika divisionerna i många fall är beroende av varandra, vilket utmärker i att de även säljer produkter och tjänster internt i företaget. I diagrammet nedan illustreras hur omsättningen per affärsområde fördelas år 2004.

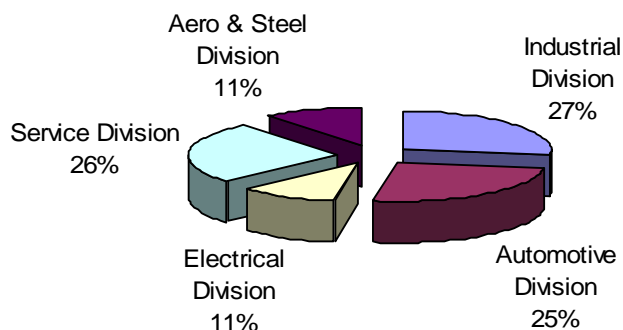


Diagram 4-3 Omsättning per division år 2004

Industrial Division

Denna division inom SKF är ansvarig för försäljningen till den stora kundgruppen industriella OEM kunder, det vill säga "Original Equipment Manufacturers". Vidare ansvarar divisionen även för produktutveckling och produktion av ett brett sortiment av lager, speciellt sfäriska och cylindriska rullager samt närrelaterade produkter. Divisionen innefattar dessutom de specialiserade affärsområdena Järnvägar, Linjära rörelser, Smörjsystem samt Precisionstekniker och Kopplingar. Antalet anställda inom Industrial Division uppgår till 11 499 personer och är därmed den divisionen med klart flest anställda personer. Största geografiska marknad, med god marginal, är Västeuropa som står för 75 procent av försäljningen. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)

Automotive Division

Denna division är ansvarig för försäljningen till personbils-, lätta och tunga lastvagns-, buss- och fordonskomponentindustrin samt fordonseftermarknaden, men även för produktutveckling och tillverkning av lager, tätningar samt närbesläktade produkter och

servicelösningar. Produkterna innefattar bland annat tätningar, koniska rullager specialiserade fordonsprodukter samt kompletta reparationsutrustningar för fordonseftermarknaden. Vidare innefattar divisionen 9 758 anställda. Största geografiska marknad är Västeuropa med 59 procent av försäljning, följt av Nordamerika som står för 29 procent av försäljningen inom divisionen. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)

Electrical Division

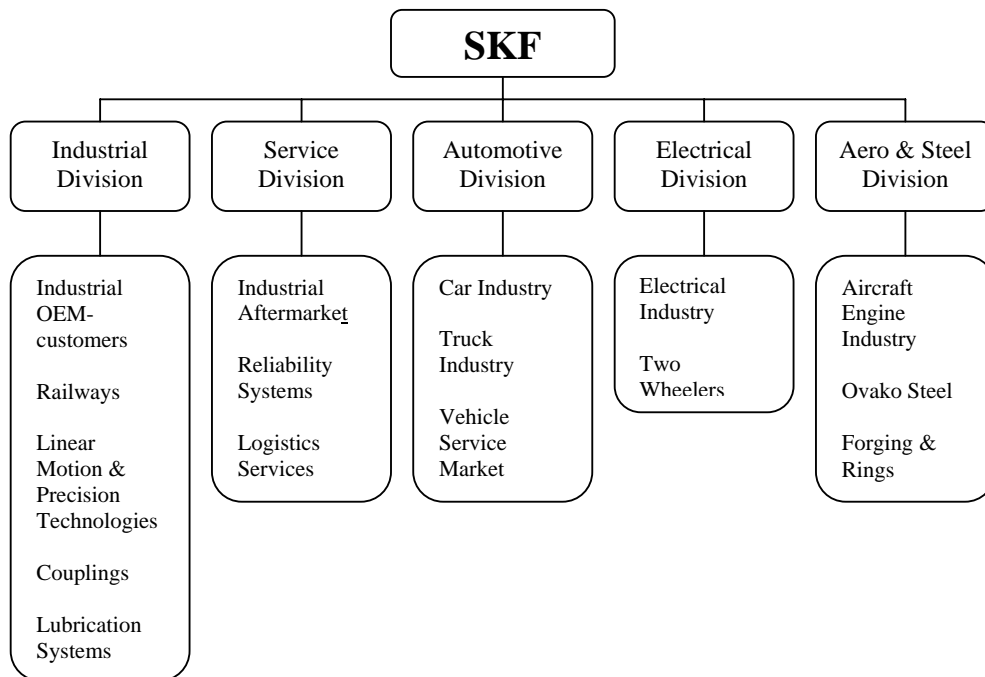
Denna divisions huvudverksamhet är försäljning till tillverkare av elmotorer, hushållsmaskiner, el-komponenter till fordonsindustrin, el-verktyg, kontorsmaskiner och tvåhjulingar. Divisionen är dessutom tilldelad ansvar för produktutvecklingen och tillverkningen av spårkullager och lagertätningar. Mycket av divisionens försäljning sker genom andra divisioner, närmare bestämt 70 procent. Västeuropa är största geografiska marknad med 62 procent av försäljningen och därefter följer den asiatiska marknaden med 30 procent. Antalet anställda inom Electrical Division uppgår till 7 417 personer. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)

Service Division

Servicedivisionen är huvudansvarig för försäljningen till den industriella eftermarknaden, vilket sker främst genom ett nätverk bestående av 7000 olika distributörer. Divisionen stödjer även de industriella kunderna med kunskapsbaserade servicelösningar för att på så sätt optimera anläggningarnas och fabrikernas effektivitet. Inom divisionen erbjuder affärsområdet SKF Reliability Systems mekanisk service och liknande kringsservice. Ett annat produktområde inom divisionen är SKF Logistics Services som sysslar med logistik och distribution både för SKF-koncernen och externa kunder. Största geografiska marknad är Västeuropa med 31 procent av försäljningen, tätt följt av den asiatiska marknaden som står för 27 procent. Antalet anställda inom divisionen är 4 831 personer vilket innebär att detta är den division med minst antal anställda. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)

Aero and Steel Division

SKF Aerospace ansvarar för försäljning, produktutveckling och tillverkning av lager, tätningar och komponenter till flygplansmotorer, växellådor och flygplanskroppar samt för olika tjänster inklusive reparation av lager. Ovako Steel ansvarar för försäljning, produktutveckling och tillverkning av specialstål och stålkomponenter till lagerindustrin och annan industri med krävande applikationer. Vidare ansvarar SKF Forgings and Rings för försäljning och tillverkning av smiden och ringar till lager- och fordonsindustrin. Antalet anställda inom divisionen uppgår till 4 993 personer, vilket innebär att den är något större än Service Division. Största geografiska marknad är Västeuropa med 54 procent av försäljningen, medan Nordamerika står för den resterande delen på 46 procent. (www.skf.com och Årsredovisning 2004)



Figur 4-2 SKFs affärsområden och segment

4.3.5 Marknader

SKFs verksamhet innefattar en stor mängd olika produkter och tjänster samtidigt som företaget både är globalt verksamt och dessutom världsledande inom ett antal områden. Följaktligen är därför marknaden för SKF väldigt omfattande, i vissa fall flera hundra miljarder kronor per delmarknad. De fem primära delmarknaderna, definierade av SKF, är Lager, Polymertätningar, Smörjssystem, Linjära rörelser samt Anläggningsoptimering. Dessa kategorier kan naturligtvis sedan delas in i ytterligare underliggande sekundära marknader beroende på hur långt ner i produktområdena man väljer att gå. Tabellen nedan ger en översikt av hur SKFs primära marknader gestaltar sig år 2004. Därefter följer en beskrivning av varje delmarknad.

Marknad	Värde	SKFs position	SKFs dominans	SKFs styrka
Lager	200 miljarder	Världsledande	Europa, Asien	Kullager
Polymertätningar	60 miljarder	En av de största	Europa	Lagertätningar
Smörjssystem	10 miljarder	En av de största	Europa	Oljebaserade system
Linjära rörelser	100 miljarder	Mindre	-	Fabriksautomation
Anläggningsoptimering	Okänt	Ny marknad	-	Applikationer

Tabell 4-2 Översikt av SKFs primära marknader

Lager

Lager är, som ovan nämnts, SKFs kärnverksamhet och det är också på denna marknad som de är en världsledande aktör. På den västeuropeiska marknaden är SKF den största

leverantören, tätt följt av det tyska företaget Schaeffler Group. På den Nordamerikanska marknaden är däremot SKF den näst största leverantören efter det amerikanska företaget Timken. Vad gäller den asiatiska marknaden är SKF störst bortsett från marknaden i Japan där japanska lagertillverkare såsom NSK Ltd, NTN Corporation och Koyo Seiko dominerar marknaden. Kina är, som inom många andra branscher, den marknad där det finns störst tillväxtpotential då landet redan idag svarar för 13 procent av den totala världsmarknaden. SKF är visserligen en av de ledande aktörerna även i Kina, men det har dock visat sig att den kinesiska marknaden är starkt fragmenterad med många lokala tillverkare. Dessutom har ett flertal av de övriga ledande internationella lagerföretagen slagit sig in på den kinesiska marknaden, vilket således innebär hård konkurrens framöver.

Den totala marknaden för rullningslager kan delas in utifrån olika typer av lager, där kullager i olika utförande är den klart dominerande typen och svarar för mer än hälften av marknaden medan olika rullager svarar för den resterande delen. Vidare är den mest sålda kullagertypen spårkullagret och störst i rullagerfamiljen är koniska rullager, med en andel på knappt 20 procent av världsmarknaden för lager. Som helhet uppskattar SKF världsmarknaden för lager till mer än 200 miljarder kronor per år. (Årsredovisning 2004)

Polymertätningar

SKF är även en ledande aktör på marknaden för polymertätningar. Världsmarknaden uppskattas till 60 miljarder kronor per år, varav Västeuropa och Nordamerika svarar för var sin tredjedel och Asien för en fjärdedel. SKF:s marknadsandel ligger här på cirka 10 procent och därmed är de en av de ledande leverantörerna av polymertätningar. Anledningen till att de kan vara ledande, trots att deras marknadsandel endast är 10 procent, är att denna marknad i dagsläget är starkt fragmenterad. Starkast ställning har SKF inom marknaderna för lagertätningar och fordonstätningar, där den ledande leverantören är tyska Freudenberg, följt av amerikanska Parker Hannifin och svenska Trelleborg. (Årsredovisning 2004)

Smörjsystem

Världsmarknaden för smörjsystem uppgår sammantaget till 10 miljarder kronor och kan delas in i två huvudsegment, oljebaserade och fettbaserade system. Klart ledande tillverkare inom dessa smörjsystem i Europa är Willy Vogel AG, ett av SKF:s senare förvärv, vilket innebär att SKF även har fått en stark position på marknaden för oljebaserade och fettbaserade smörjsystem. En annan stor leverantör av smörjsystem är det amerikanska företaget Lincoln Industrial Corporation som är ledande på världsmarknaden inom fettbaserade smörjsystem och störst i USA inom smörjsystem generellt. Tillsammans svarar Lincoln och Vogel för mer än 20 procent av den väldigt fragmenterade världsmarknaden för smörjsystem. (Årsredovisning 2004)

Linjära rörelser

Marknaden för linjära rörelser ter sig annorlunda jämfört med ovan nämnda marknader på grund av att marknaden omfattar många olika produkter. Dock har alla det gemensamma att de åstadkommer linjära rörelser. Antalet tillverkare är stort och härstammar från olika industrisektorer. Vissa har sin bakgrund i tillverkning av mekaniska komponenter, medan andra är specialister på motorer och/eller styrutrustningar. Dock är det av vikt att känna

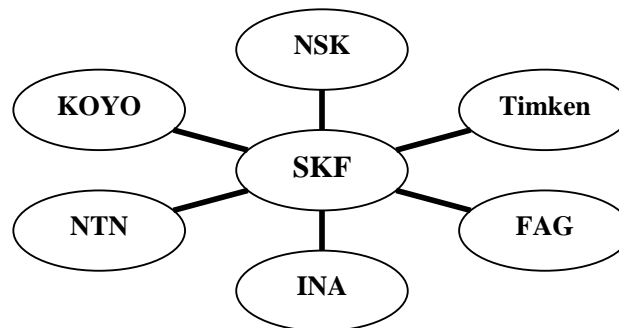
till att alla företag som erbjuder lösningar för linjära rörelser kombinerar mekanik, elektriska motorer och elektronik i någon form, men på skilda sätt. Världsmarknaden för linjära rörelser, inklusive styrsystem och komponenter, antas vara värd 100 miljarder kronor, vilket gör den till SKFs näst största marknad efter lagermarknaden. SKF är främst inriktat på medicinsk utrustning samt fabriksautomation. SKFs verksamhet på området uppvisar en procentuellt tvåsiffrig årlig tillväxt. (Årsredovisning 2004)

Anläggningsoptimering

Marknaden för anläggningsoptimering är en ren tjänstemarknad. SKFs framgångar på tjänstesidan, med ökande försäljning av system för tillförlitlighets- och anläggningsoptimering innehållandes mer och mer programvara, öppnar upp en ny lagerrelaterad marknad. Marknadens exakta storlek är svår att definiera, men det är uppenbart att SKF anser sig ha mycket att erbjuda denna snabbväxande marknad mot bakgrund av företagets erfarenhet och kunskap inom industriella applikationer. En allt större del av SKFs framtida försäljning kommer att utgöras av tjänster och programvaror och SKF har redan etablerat sig som en världsledande leverantör av sådana tjänster på lagermarknaden. (Årsredovisning 2004)

4.4 Konkurrenter

SKF har ett antal direkta konkurrenter, där vissa är stora medan andra är mindre. Några av konkurrenterna är aktörer enbart på en av de marknader SKF agerar inom medan andra konkurrenter återfinns på flera av SKFs marknader. Genom en presentation av SKFs konkurrenter vill vi ge läsaren av denna uppsats en intressant jämförelsegrund till SKF. Anledningen till att nedanstående konkurrenter valts ut är att de på ett relativt bra sätt överensstämmer med SKF och dess verksamhet, även om den inte alltid är identisk.



Figur 4-3 Konkurrenter till SKF

NSK

NSK är ett japanskt företag som grundades 1916 och som idag har 20 737 anställda. Verksamheten är uppdelad med inriktning mot tre affärsområden, Industrial Machinery Bearings, Precision Machinery and Parts, samt Automotive Products som i sin tur innehåller subsegmenten Automotive Bearings och Automotive Components. Det är främst inom de affärsområden där NSK sysslar med tillverkning av olika typer av lager

som företaget konkurrerar med SKF, men även ett flertal av NSKs andra affärsområden påminner om SKFs egna Industrial Division och Automotive Division.

Vidare är företaget japans ledande tillverkare av lager med 19 tillverkningsställen i landet. Dessutom är NSK även verksamt globalt och har verksamhet i 25 länder med baser i Nord- och Sydamerika, Europa, Asien, Afrika och Oceanien. År 2005 (räkenskapsåret avslutades 31/3-2005) var ett rekordår för NSK med en omsättning motsvarande 38 miljarder kronor. Segmentet Automotive Division stod för 54 procent av omsättningen medan Industrial Machinery Bearings och Precision Machinery and Parts stod för 31 procent respektive 11 procent av årets omsättning. Vidare blev resultatet för året 1 miljard kronor. (www.nsk.com)

Timken

Timken är ett amerikanskt företag med 26 000 anställda, vilket grundades i början av 1900-talet av Henry Timken. Timken har en bred verksamhet som på många sätt liknar den verksamhet som SKF bedriver. Exempelvis är företaget uppdelat och verksamt inom affärsområdena Industrial Group, Automotive Group och Steel Group, vilket även SKF är. Vidare är Industrial Group indelat i fem mindre affärsområden; Industrial Equipment, Off-highway, Rail, Aerospace och Defense. De olika affärsområdena erbjuder i sin tur en mängd olika produkter och servicelösningar som exempelvis lager, precisionskomponenter och teknisk service.

Timken bedriver idag verksamhet i 27 länder och är lokaliserat i de flesta delarna av världen. Omsättningen år 2004 uppgick till 29,8 miljarder kronor, vilket var en kraftig ökning från föregående år. Omsättningen var relativt jämnt fördelad på de tre affärsområden, men Industrial Group med 11,3 miljarder kronor och Automotive Group med 10,6 miljarder låg en bit före Steel Group, vars omsättning blev 7,9 miljarder. Resultatet för året uppgick till 897 miljoner kronor. (www.timken.com)

Schaeffler Group - FAG

FAG är ett företag som startades i Tyskland år 1883 till följd av Friedrich Fischers framtagande av en maskin som för första gången gjorde det möjligt att producera absolut runda stålbollar. I dag är FAG ett av de ledande företagen för applikationer inom Production Machinery, Automotive och Aerospace. Sedan år 2001 ingår FAG i Schaeffler Group där de är aktiva inom koncernens tre divisioner, nämligen Aerospace-, Automotive- och Industrial division. Tillsammans med INA, som nämns nedan, har FAG ett av de bredaste produktsortimenten inom rullagerindustrin. FAG bedriver i dag verksamhet i de flesta industriella delar av världen, såsom Nordamerika, Sydamerika, Europa, Asien, Afrika och Australien. (www.fag.de)

Schaeffler Group - INA

INA är ytterligare ett företag inom Schaeffler Group och verksamheten är bland annat inriktad mot utveckling och tillverkning av rullager, linjära system samt komponenter till Automotive Industry. Företaget grundades 1946 av Dr. George Schaeffler och hans bror Wilhelm. Ända sedan starten har bolaget stått för kreativa lösningar, exemplariskt ingenjörsskap och starkt kundfokus. Vidare innefattas i företaget 35 tillverkningsställen runt om i världen, och INAs starka kundfokus har inneburit att cirka 1000 nya produkter

utvecklas och framställs årligen i företagets namn. Ytterligare en stor anledning till detta är att Schaeffler Group satsar stora belopp årligen på forskning och utveckling i speciella forskningscenter i Tyskland, Asien och Nordamerika. (www.ina.com)

NTN

NTN är ett japanskt företag som grundades år 1918 med huvudkontor i Osaka, Japan. Företagets huvudsakliga inriktning är produktion och försäljning av produkter inom affärsområdena Constant-velocity joints, Lager och Precisionsutrustning. NTN:s aktiviteter innefattar forskning och utveckling, tillverkning samt försäljning och service. Omsättningen uppgick per den 31 mars 2005 till 25,6 miljarder kronor, där Lager stod för 64 procent av omsättningen, vilket utmynnade i ett resultat motsvarande 1,1 miljarder kronor för år 2005. Vidare finns företaget representerat på marknaderna i Asien, Europa och Nordamerika och av dessa tre är Asien den marknad som står för den största delen av omsättningen, närmare bestämt 60 procent. Vidare var försäljningen i Europa större än i Nordamerika och antalet anställda uppgick den 31 mars 2005 till 12 788. (www.ntn.co.jp)

KOYO

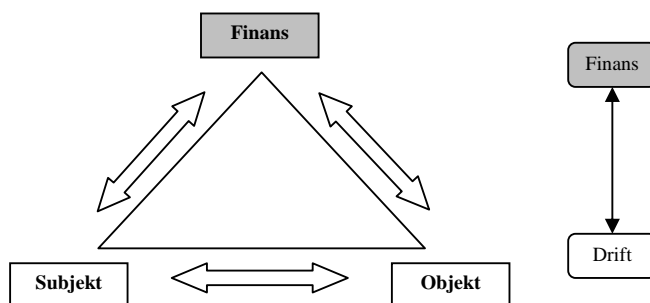
KOYO är ett japanskt bolag som främst är verksamt inom fyra affärsområden som de kallar "diamantdomänen". De fyra affärsområdena är Lager, Styrssystem, Automobilkomponenter samt Mekatronik- och Automatiseringssystem. KOYO grundades år 1921 och har sitt huvudkontor i Osaka, Japan. Verksamheten är förlagd i Asien, Europa och Nordamerika. Vidare var omsättningen för året 2004 37,6 miljarder kronor och årets resultat visade en vinst på 1,1 miljarder. Av den totala omsättningen står den japanska marknaden för 54 procent, följt av Europa med 25 procent och Nordamerika med 14 procent. Resterande del står den övriga asiatiska marknaden för. (www.koyoseiko.com)

5 ANALYS

I detta kapitel konkretiseras och analyseras den data som ligger till grund för företagsvärderingen. Den teoretiska referensramen, då främst trekantsmodellen, vägleder analysen av SKF genom att spegla finansperspektivet med hjälp av fyrkantmodellen och nyckeltal, samt driftperspektivet med hjälp av objekt och subjekt.

5.1 Finans

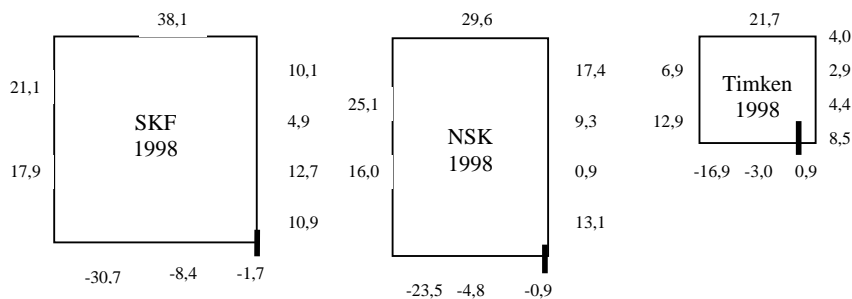
För att på bästa sätt åskådliggöra SKFs finansiella perspektiv i trekantsmodellen har vi valt att presentera fyrkanter av både SKF och två av konkurrenterna, japanska NSK och amerikanska Timken. Genom detta förfarande hoppas vi bildmässigt kunna illustrera både SKFs redovisade värdens utveckling samt att kunna jämföra dessa i en global branschomgivning. Då fyrkanterna avspeglar företagets balans- och resultaträkning kan vi med hjälp av formen på fyrkanterna avgöra hur den ekonomiska situationen ser ut. Enkelt uttryckt kan man säga att fyrkanterna visar en helhetsbild av vad företaget äger och hur man använder resurserna (Poleise, 1995).



Figur 5-1 Finansiellt perspektiv i trekantsmodellen: finans

I den finansiella analysen fokuserar vi enbart på intressanta förändringar i fyrkanterna istället för att statistiskt presentera alla siffror. Analogt tidigare resonemang kommenteras de nyckeltal som vi anser ger ett mervärde i analysen. Fullständiga belopp, nyckeltal och sammanställning av samtliga fyrkanter för respektive företag återfinns i bilagorna 1 och 2. Vidare är NSKs och Timkens siffror, med hjälp av respektive årsrapports balansdags växelkurs, omräknade så att alla värden i fyrkanterna presenteras i miljarder kronor med en decimal. Dessa avrundningar kan vid tillfällen innebära att siffrorna inte konsekvent kan summeras och bli exakt rätt i fyrkanterna, dock är avvikelserna små och bör därför inte ge upphov till feldimensionerade fyrkanter. Avseende storleken på fyrkanterna bör tilläggas att både SKF, NSK och Timken avbildas i full skala där en cm motsvarar tiotal miljarder kronor, för att sedan i alla led förminskas med 25 procent i dokumentet. All finansiell data som presenteras i avsnittet är hämtade ur SKFs, NSKs och Timkens årsrapporter under tidsperioden 1998 till 2004.

5.1.1 Tidsperiod 1998 till 2000



Figur 5-2 Fyrkantsmodeller år 1998

SKF 1998

1998 var inget bra år för SKF. Från att tidigare år konsekvent ha visat positiva rörelseresultat uppvisade detta år ett negativt rörelseresultat motsvarande 999 miljoner kronor, vilket ledde till en förlust på 1 686 miljoner kronor för året. Anledningen till nergången var primärt effekterna av den sydasiatiska finansiella krisen från 1997 som påverkade efterfrågan och prisutvecklingen på företagets produkter. Valutakurseffekterna gav minskad konkurrenskraft och dessutom genomfördes en omfattande omstrukturering av ett flertal divisioner till en kostnad av 3,1 miljarder kronor vilket belastade årets resultat. Som en konsekvens av dessa händelser uppvisade SKF en negativ vinstmarginal motsvarande -2,65 procent samt en låg kapitalomsättningshastighet motsvarande 0,97 för året.

Vidare minskade soliditeten ganska kraftigt från cirka 34 procent året innan till 28 procent år 1998. Denna omfördelning i balansräkningen samt den ökade finansiella risken kan främst hänföras till stora avsättningar gjorda som en konsekvens av effektivitetshöjande åtgärder. Både lång- och kortfristiga skulder ökade generellt och så även den genomsnittliga låneräntan. Framför allt köp av fastigheter som tidigare hade leasats gav en ökad skuldsättning. Då omvärldsfaktorer påverkade SKF klart negativt detta år, tvingades de att genomföra omfattande omstruktureringar, vilket även ledde till att räntabiliteten på totalt och eget kapital, med -2,6 procent respektive -15,4 procent, blev en negativ upplevelse för ägarna. År 1998 visade att SKF kan drabbas av förluster, men att de snabbt reagerar och omstrukturerar sin organisation för att bli konkurrenskraftigare framöver.

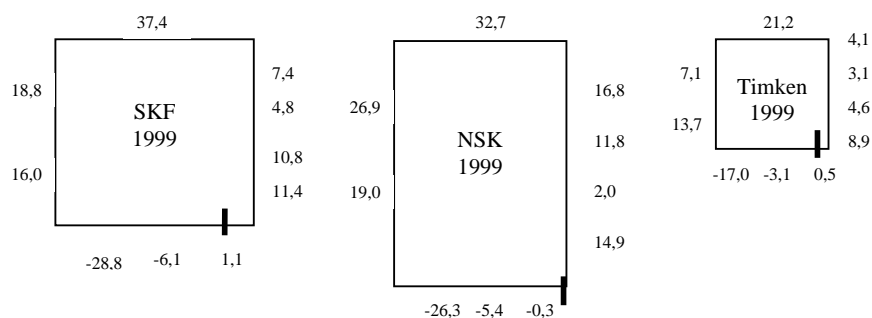
NSK 1998

Under 1998 påverkades naturligtvis också japanska NSK av den sydasiatiska finansiella krisen, vilket ledde till minskade intäkter som en följd av minskad efterfrågan på företagets produkter. Rörelseresultatet uppgick till 1 369 miljoner kronor, men på grund av stora finansiella kostnader utmynnade detta i en förlust på -912 miljoner kronor för året. Vinstmarginalen var 6,47 procent och kapitalomsättningshastigheten blygsamma 0,72. Som tur var uppvisade NSK goda försäljningsresultat i Nordamerika till följd av den goda amerikanska ekonomin. Försäljningen i Europa var också relativt god, om än inte lika stark som i Nordamerika. Under året ingick NSK samriskbolag med två lokala bolag,

ett på den indiska marknaden och ett på den kinesiska. Soliditeten uppgick i slutet av året till 32 procent och avkastningen på totalt och eget kapital slutade på 4,7 procent respektive -6,9 procent för året. Således inget bra år för ägarna.

Timken 1998

Under året 1998 påverkades inte amerikanska Timken nämnvärt av den sydasiatiska finansiella krisen. Tack vare sin mycket breda verksamhet ökade intäkterna något från föregående år. Rörelseresultatet uppgick till 1 690 miljoner kronor och vinsten blev 927 miljoner kronor. Vinstmarginalen uppgick till goda 7,91 procent och kapitalomsättningshastigheten blev 1.09. Värt att initialt notera är att Timken, till skillnad från NSK och SKF, generellt uppvisar en stor andel anläggningstillgångar i förhållande till omsättningstillgångarna. Vidare uppgick soliditeten till 43,1 procent och den genomsnittliga låneräntan till 2,9 procent, vilket gav en trygg finansiell situation. Räntabiliteten på totalt och eget kapital blev 8,6 procent respektive 10,8 procent, vilket gjorde året 1998 till ett hyfsat år för Timken.



Figur 5-3 Fyrkantsmodeller år 1999

SKF 1999

Året 1999 började svagt för SKF. Den sydasiatiska finansiella krisen satte fortsatt sina spår i framför allt efterfrågan på produkter från den europeiska och den amerikanska marknaden. Dock började den asiatiska marknaden hämta sig, mest tack vare gynnsamma valutakursförändringar till SKFs fördel. Den negativa omsättningen motsvarande -5 procent för året 1998 fortsatte i viss mån även detta år, men med den skillnaden att de kostnadsreducerande åtgärderna som genomfördes föregående år nu började visa resultat. Detta innebar att kostnaderna för år 1999 minskade och att SKF uppvisade ett positivt rörelseresultat på 2 520 miljoner kronor, vilket ledde till en vinst motsvarande 1 119 miljoner kronor. Då effektiviseringsprogrammet hade börjat ge avkastning ökade även vinstmarginalen från -2,65 procent år 1998 till 6,87 procent år 1999, och dessutom ökade även kapitalomsättningshastigheten till 1,05 detta år.

Under år 1999 sattes även ett strategiskt projekt igång, vars intention var att kontinuerligt minska tillgångsmassan i företaget. På detta vis ville SKF effektivisera användandet av resurserna då konkurrensen på marknaden ansågs vara mycket stor vid tillfället. Således minskades balansomslutningen från drygt 39 miljarder kronor år 1998 till cirka 35

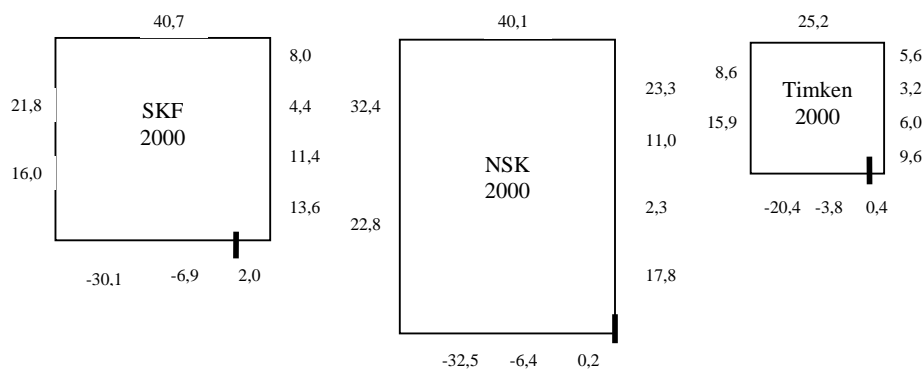
miljarder år 1999. Framför allt de kortfristiga skulderna, men även en del långfristiga skulder amorterades ner och följaktligen steg soliditeten till 32,6 procent, vilket minskade den genomsnittliga låneräntan till 4,8 procent. Vidare sålde SKF av delar av sin Steel Division och ingick strategiska allianser med konkurrerande företag i framför allt Tyskland. Då balansomslutningen minskades och den genomsnittliga låneräntan sjönk fick avkastningen på ägarnas kapital en klart positiv effekt tack vare hävstångseffekten. Sammantaget ökade räntabiliteten på totalt och eget kapital till 7,2 procent respektive 9,8 procent, vilket var en avsevärd förbättring från föregående år.

NSK 1999

Under år 1999 ökade NSKs intäkter kontinuerligt, dock ökade sålda varors kostnad i högre utsträckning vilket slutade med ett rörelseresultat motsvarande 898 miljoner kronor och en förlust motsvarande -293 miljoner kronor. Således sjönk vinstmarginalen något till 4,72 procent. Soliditeten lämnades i stort sett oförändrad medan den genomsnittliga låneräntan sjönk, mest tack vare ett bättre finansiellt klimat i regionen. Under slutet av året uppvisade den japanska ekonomin positiva tecken, främst på grund av stimuli från den japanska regeringen samt monetär hjälp från de japanska bankerna. Detta trycktes dock till viss del ned av svag efterfrågan och ett kargt investeringsklimat. NSKs försäljning i Europa och Nordamerika var positiv till följd av god tillväxt i dessa ekonomier. Detta gjorde att räntabiliteten på totalt kapital slutade på 3,4 procent, medan räntabiliteten på eget kapital slutade på -1,9 procent, vilket var bättre än föregående år.

Timken 1999

Året 1999 genomgick Timkens varulager ett rationaliseringsprogram, vilket innebar ökade kostnader för året. Dock lyckades man inte upprätthålla intäkterna från år 1998 och rörelseresultatet sjönk till 1 046 miljoner kronor. Vinsten för året 1999 halverades till 532 miljoner kronor och vinstmarginalen sjönk till 5,06 procent. Timken bytte även VD detta år, något som renderade i vissa omstruktureringar i produktsortimentet. Kullagerprodukterna gick inte bra medan andra produkter gav bättre avkastning. Soliditet och genomsnittlig låneränta lämnades i stort sett oförändrade, medan räntabilitet på totalt och eget kapital sjönk till 5,2 procent respektive 6,0 procent. Året 1999 innebar således stora rationaliseringar och förändringar för Timken, dock med fortsatt lönsamhet.



Figur 5-4 Fyrkantsmodeller år 2000

SKF 2000

Millennium året visade sig vara ett riktigt starkt år för SKF. Framför allt i Europa var marknaden stark och företaget lyckades genomdriva prishöjningar trots hård konkurrens. Omsättningen ökade med 8,6 procent från föregående år och rörelseresultatet på 3 674 miljoner kronor visade på goda förtjänster. Dock ingick i detta belopp extraordinära poster motsvarande cirka 100 miljoner kronor, vilket gav en sammanlagd vinst på 2 001 miljoner kronor. Vinstmarginalen för året 2000 blev 9,22 procent, vilket får anses vara snubblande nära det angivna målet på 10 procent. Kapitalomsättningshastigheten låg dock kvar oförändrad trots en ökad fokusering på att minska lagerhållningen.

Tanken detta år 2000 var att fortsätta minskningen av tillgångsmassan och öka effektiviteten, något man egentligen inte lyckades med då till exempel omsättningstillgångarna ökade från 18,8 miljarder kronor år 1999 till 21,8 miljarder kronor år 2000. En stor anledning till denna ökning var dock att omsättningen hade ökat och följaktligen hade därför även kundfordringarna ökat. Vidare hände inte mycket med skuldsidan och den genomsnittliga låneräntan. Soliditeten däremot steg ytterligare till 35,9 procent, vilket berodde på det stigande egna kapitalet. Räntabiliteten på totalt kapital steg till 9,7 procent och räntabiliteten på eget kapital steg till 14,7 procent. SKF hade nu en mycket starkt finansiell ställning och en god tillväxt. Dessutom hade framför allt den Latinamerikanska och även i viss mån den Afrikanska marknaden börjat bidra till ökad efterfrågan på SKFs produkter och tjänster.

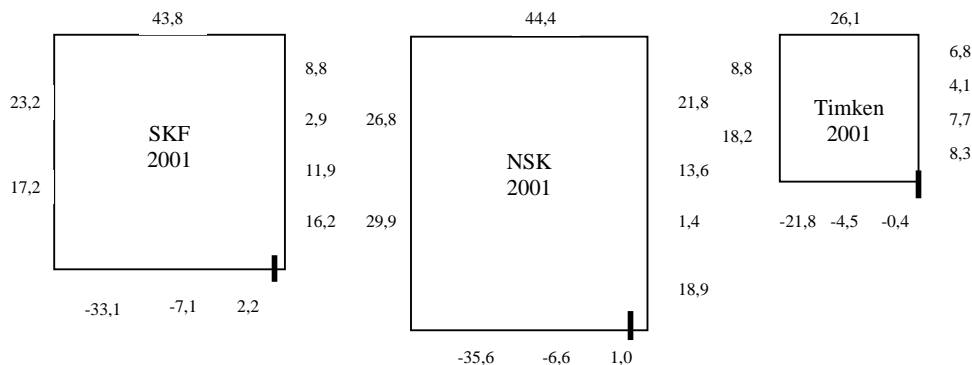
NSK 2000

Året 2000 uppvisade en efterfrågeökning på NSKs produkter och därmed även ökade intäkter. Dock innebar den hårda konkurrensen på marknaden att även sålda varors kostnad ökade i samma takt, vilket gav ett rörelseresultat på 1 213 miljoner kronor och en vinst efter höga finansiella kostnader motsvarande 231 miljoner kronor. Soliditeten låg kvar kring 32,3 procent. Under året genomförde NSK en offensiv strategi som gick under namnet "Select and Focus", vilket innebar expanderings i Indonesien, Malaysia och Syd Korea. Vidare utökades kapaciteten för de samriskbolag som ingicks 1998. Till följd av den offensiva strategin ökade tillgångsmassan ordentligt. Vidare ökade vinstmarginalen till 8,50 procent, mest som en konsekvens av ökade finansiella intäkter. Både räntabilitet på totalt och eget kapital ökade.

Timken 2000

Den stora rationaliseringen från år 1999 fortsatte under år 2000 och innebar att åtta nya globala divisioner skapades, vilka skulle ge ökad konkurrenskraft. Dock led Timken kraftigt detta år av att dollarn var högt värderad och resulterade därför i ett minskat rörelseresultat motsvarande 944 miljoner kronor och en vinst på 438 miljoner kronor. Timken, i likhet med de andra bolagen, pressades hårt av höga råvarupriser, el och räntor, och då även dollarn var stark blev därför år 2000 inte ett speciellt bra år för företaget. Vinstmarginalen sjönk till 3,88 procent och den genomsnittliga låneräntan steg till 3,3 procent. Soliditeten sjönk något till 39,2 procent och räntabiliteten på totalt och eget kapital minskade till 4,0 procent respektive 4,6 procent.

5.1.2 Tidsperiod 2001 till 2004



Figur 5-5 Fyrkantsmodeller år 2001

SKF 2001

Trots en nedgång i den globala efterfrågan lyckades SKF arbeta fram ett gott resultat under 2001, då intäkterna ökade 3,5 miljarder kronor jämfört med år 2000. Helt naturligt ökade också kostnaden för sålda varor under året eftersom även intäkterna ökade. Då ökningarna var proportionerliga ledde detta till ett likvärdigt rörelseresultat som år 2000. Vidare var de finansiella intäkterna och kostnaderna sammantaget starkare under 2001 vilket fick effekten att årets resultat blev cirka 200 miljoner bättre än året innan.

SKF lyckades under året öka sina volymer på de central- och östeuropeiska marknaderna, vilket var ett resultat av målmedvetna ansträngningar att etablera SKF som en ledande leverantör till dessa marknader. SKF hade därigenom lyckats bygga upp ett nätverk av egna försäljningsbolag och auktoriserade distributörer på denna marknad. I Kina var tillväxten fortsatt stabil och SKF valde under året att bilda ett samriskbolag i Shanghai för tillverkning av högkvalitativa spårkullager.

Räntabiliteten på totalt kapital steg något under året till 10,6 procent, vilket kan förklaras av en förbättrad yttre effektivitet vilket avspeglades i vinstmarginalen, men även en starkare inre effektivitet i form av kapitalomsättningshastigheten. Trots ökningen i räntabiliteten på totalt kapital försämrades räntabiliteten på eget kapital. Anledningen står främst att finna i två faktorer, dels ökningen av den genomsnittliga låneräntan samt minskningen av skuldsättningsgraden jämfört med år 2000. Dessa faktorer ger en minskad hävstångseffekt på det egna kapitalet och således minskade räntabiliteten på eget kapital till 13,6 procent. Soliditeten stärktes under året och slutade på 40,1 procent.

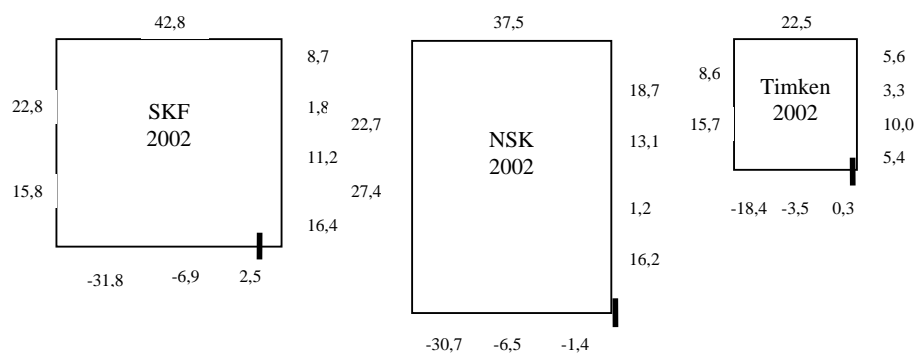
NSK 2001

Under 2001 började den japanska ekonomin komma i gång ordentligt. Detta ledde till att NSK genererade intäkter på 44 358 miljoner kronor, vilket var en förbättring med 4 miljarder från år 2000. Denna intäktsökning gav ett förbättrat rörelseresultat på 2 150 miljoner och årets resultat slutade på 951 miljoner. NSK mäktade även med en försäljningsökning i Europa, Nordamerika och Asien som helhet. Detta till följd av att

NSK hade bättre kundfokus samt en gynnsam ekonomisk situation i dessa områden. Anläggningstillgångarna ökade ordentligt under året, närmare bestämt med 7 miljarder kronor. Både de långfristiga och kortfristiga skulderna minskade under året, vilket bidrog till en minskad skuldsättningsgrad samt att soliditeten stärktes. Även vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten förbättrades, vilket visade sig i förbättrad räntabilitet på både totalt och eget kapital.

Timken 2001

År 2001 var ett tufft år för Timken då dollarn låg på toppnoteringar och således drabbade företagets konkurrenskraft allvarligt. Visserligen ökade intäkterna från 25 201 miljoner kronor år 2000 till 26 105 miljoner kronor år 2001, men även sålda varors kostnad och övriga kostnader ökade i samma omfattning. Den sammantagna effekten gav ett rörelseresultat på -188 miljoner kronor, och denna negativa effekt från rörelseresultatet höll i sig även efter finansiella poster då årets resultat slutade på -444 miljoner kronor. Dessa negativa siffror i Timkens resultaträkning visade sig således även i nyckeltalen. Räntabiliteten på totalt och eget kapital sjönk till 0,6 procent respektive -5,3 procent och siffrorna för vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten blev så låga som 0,57 procent respektive 0,97 procent. Även soliditeten sjönk, närmare bestämt med 9 procent.



Figur 5-6 Fyrkantsmodeller år 2002

SKF 2002

2002 var ett bra år för SKF, trots ett ganska kärvt affärsklimat. Rörelseresultatet landade på 4 022 miljoner kronor vilket var en förbättring med 11 procent från år 2001, trots att intäkterna var mindre än året innan. Den största anledningen till det förbättrade rörelseresultatet kan hittas i minskade kostnader för sålda varor men även övriga kostnader sjönk jämfört med året innan. Ytterligare anledningar till det förbättrade rörelseresultatet finner vi i utvecklandet av nya processer samt att leveransservicen förbättrades under året. Räntabiliteten på totalt kapital minskade marginellt jämfört med år 2001, vilken kan förklaras av en försämrad vinstmarginal samtidigt som kapitalomsättningshastigheten var näst intill oförändrad. Räntabiliteten på eget kapital ökade trots detta till 15,2 procent, främst på grund av att den genomsnittliga låneräntan sjönk. Vidare var den förbättrade kapitalanvändningen ett resultat av ett omfattande program som genomförts för att omstrukturera svaga verksamheter. Även förmågan att

hantera variationer i efterfrågan är något som blivit bättre, vilket är ett resultat av att organisationen blivit mer resultat- och marknadsorienterad.

Vidare genomförde SKF under året 2002 ett antal nya produktlanseringar och affärer. Bland annat utvecklades företagets försäljning till vindkraftsindustrin väl då ett nytt system vid namn SKF Windcon System lanserades kraftfullt. Vidare valde General Motors hela SKFs kontrollsystem för elektroniskt styrd körning. En annan viktig affär under året var avtalet med Airbus och Boeing, världens två ledande flygplanstillverkare, angående leverans av lager och länkar till flygplanskroppar.

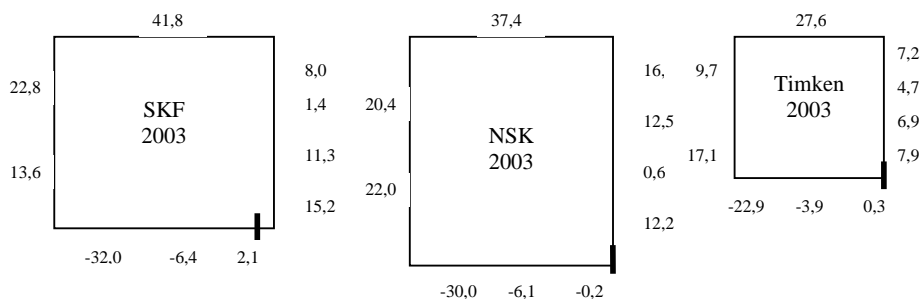
Gällande balansräkningen minskade de totala tillgångarna med 4 procent, från 40,3 miljarder kronor år 2001 till 38,7 miljarder år 2002 vilket kan hänföras främst till en minskning av anläggningstillgångarna. Då minskningen av de totala tillgångarna var strategiskt planerad sedan år 1999 kan man från år 2002 och framåt se en kontinuerlig minskning av tillgångarna.

NSK 2002

Under 2002 visade NSK på ett sjunkande ekonomiskt resultat. Intäkterna föll kraftigt jämfört med 2001 och slutade på 37 382 miljoner kronor då försäljningen försämrades inom NSKs alla tre affärsområden. Den största anledningen till detta var en försämrad ekonomisk omvärld som påverkade försäljningen och intäkterna negativt. Minskningen i intäkter syntes tydligt i både rörelseresultatet och årets resultat som slutade med 308 miljoner kronor respektive -1 380 miljoner för året 2002. Vidare sjönk vinstmarginalen ordentligt, från 10,58 procent för år 2001 till 3,79 procent för år 2002, vilket ledde till att räntabiliteten på totalt och eget kapital sjönk och därmed gav ägarna ett dåligt år.

Timken 2002

Under 2002 förbättrades Timkens resultat betänkligt, enligt dem själva till följd av ett åtgärdsprogram som infördes år 1999, och som nu gav utslag. Intäkterna minskade i och för sig under året men reduktionen av sålda varors kostnad gjorde att rörelseresultatet förbättrades till 693 miljoner kronor, vilket även återspeglades i årets resultat som gick från -444 miljoner kronor år 2001 till 342 miljoner kronor under innevarande år. En förbättrad vinstmarginal motsvarande 5,12 procent bidrog till att även räntabiliteten på totalt kapital ökade till 4,7 procent. Den förbättrade räntabiliteten på totalt kapital tillsammans med en ökad skuldsättningsgrad ledde även till att räntabiliteten på eget kapital stärktes och landade på 6,4 procent. Under 2002 sjönk dock soliditeten ytterligare till 22,2 procent. I slutet av året påbörjade ledningen i Timken att förbereda förvärvet av bolaget Torrington, vilket hade för avsikt att stärka företaget på lagermarknaden.



Figur 5-7 Fyrkantsmodeller år 2003

SKF 2003

Under år 2003 genererade SKF färre intäkter än under 2002, närmare bestämt en minskning med 1 miljard kronor. Nedgången förklarades framför allt av negativa valutaeffekter men även av en minskning i försäljningsvolymen med 4,2 procent. Trots denna minskade försäljningsvolym ökade dock kostnaden för sålda varor och övriga kostnader. Effekten blev således att rörelseresultatet sjönk från 4 022 miljoner kronor för år 2002 till 3 299 miljoner för innevarande år. I och med försämringen av rörelseresultatet påverkades även årets resultat negativt från en nivå motsvarande 2 487 miljoner kronor år 2002 till 2 095 miljoner för innevarande år.

Under år 2003 eftersträvade SKF sitt uppsatta mål att växa organiskt, bland annat genom tillväxten på den kinesiska marknaden som för året var 35 procent, samt genom att två nya fabriker öppnades i regionen. Vidare stängdes fabriker i USA och Europa i syfte att minska kostnaderna och förbättra kapitalutnyttjandet. Dessutom lanserades ett antal omstruktureringsprogram under året och även en omstrukturering av verksamheten vid Ovako Steel genomfördes i kostnadsbesparingssyfte. Vidare omfattade omstruktureringsprogrammen en minskning av personalstyrkan motsvarande cirka 1 200 anställda.

Räntabiliteten på både totalt och eget kapital försämrades under 2003, varav försämringen till stor del kan hänföras till en klar försämring av vinstmarginalen, som gick från 9,43 procent år 2002 till 7,85 procent år 2003. Vinstmarginalens försämring vägdes dock till viss del upp av en förbättring av kapitalomsättningshastigheten, men inte tillräckligt för att hålla räntabiliteten på totalt och eget kapital uppe. Soliditeten var dock fortsatt stabil under 2003, även om den minskade något.

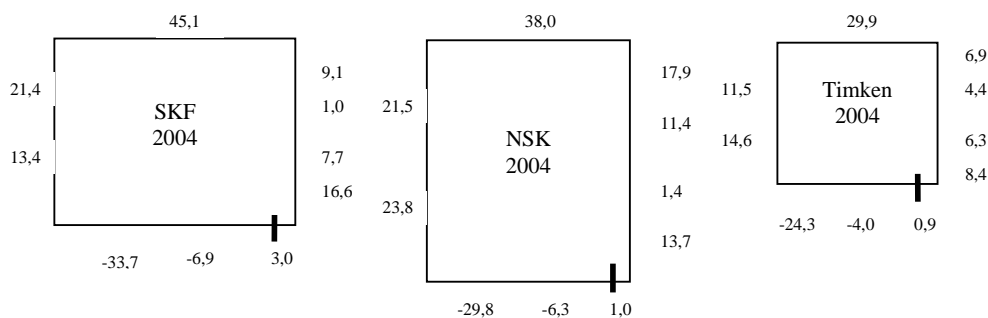
Det totala kapitalet för 2003 minskade med 2,3 miljarder kronor jämfört med föregående år, vilket skedde främst genom avyttringar och nedskrivningar av materiella anläggningstillgångar. Således har den strategiska minskningen av de materiella anläggningstillgångarna som skett under de senaste åren även fortsatt under innevarande år. Även omsättningstillgångarna minskade under 2003, då främst genom effektivare hantering av kundfordringar och varulager.

NSK 2003

År 2003 fortsatte problemen för NSK, även om både rörelseresultatet och årets resultat förbättrades sedan föregående år. Rörelseresultatet slutade på 1 276 miljoner kronor, vilket var en klar förbättring från året innan. Dock räckte detta inte till för att visa positiva siffror i årets resultat, utan istället avslutades året med ett negativt resultat motsvarande -191 miljoner. Trots att årets resultat var negativt kunde NSK skönja positiva tecken, mycket tack vare ett nytt omstruktureringsprogram som syftade till att minska koncernens kostnader. Under året iscensattes även ett antal nya affärsprojekt vilket konsekvent breddade produktlinjen. Dessutom stärktes försäljningen inom affärsområdet Automotive Products, något som var en effekt av den ökade produktionen av fordon i Japan och Nordamerika. De något förbättrade ekonomiska resultaten avspeglade sig även i nyckeltalen, där vinstmarginalen gick från 3,79 procent år 2002 till 7,46 procent år 2003. Tillsammans med en marginellt förbättrad kapitalomsättningshastighet bidrog det till att räntabiliteten på totalt och eget kapital förbättrades. Soliditeten försämrades dock med fyra procent till 28,8 procent.

Timken 2003

Under början av år 2003 slutfördes förvärvet av Torrington, och därmed nådde Timken en ny rekordnivå motsvarande 27 558 miljoner kronor i intäkter, vilket gav ett gott rörelseresultat på 715 miljoner kronor. De finansiella kostnaderna steg dock under år 2003 vilket fick effekten att årets resultat försämrades jämfört med 2002 och slutade på 265 miljoner kronor. I och med förvärvet av Torrington ökade naturligtvis storleken på det totala kapitalet, dock inte mer än cirka 10 procent. Räntabiliteten på totalt kapital låg kvar på 2002 års nivå medan räntabiliteten på eget kapital minskade. Den största anledningen till denna minskning berodde då främst på Timkens minskade skuldsättningsgrad, vilken föll från 3,5 till 2,4 och således steg även soliditeten under året till 29,5 procent.



Figur 5-8 Fyrkantsmodeller år 2004

SKF 2004

År 2004 var ett mycket bra år för SKF då tillväxten under året blev större än marknadstillväxten. Intäkterna ökade följaktligen med 3,5 miljarder kronor jämfört med år 2003, trots fortsatta negativa valutaeffekter på 410 miljoner kronor. I denna intäktsökning härstammade dock 1 miljard kronor från förvärvet av Willy Vogel AB, vilket är ett ledande företag inom smörjsystem. I och med de ökade intäkterna från försäljning steg även sålda varors kostnad med motsvarande 1,6 miljarder kronor och

sammantaget gav detta ett gott rörelseresultat på 3 009 miljoner kronor, vilket var det starkaste rörelseresultatet för SKF någonsin. Grunden till detta goda resultat var enligt SKF ytterligare stärkt kundfokusering inom koncernen, vilket ledde till en ansevärd mängd nya affärer under året. Ytterligare en anledning ansågs vara lanseringen av nya produkter med högre mervärde samt en aktiv prispolitik.

Vidare infördes under år 2004 utvecklingskonceptet Six Sigma som syftar till att åstadkomma genomgripande och långsiktiga förbättringar där det anses behövas, både i tillverkningsprocesser och administrativa processer. Arbetet skall då genomföras i projektform och ledas av projektledare, så kallade ”svart- och grönbältare”. Dessa titlar skall då ange vilken ansvarsnivå och särskild utbildning som gäller för varje projektledare i de två kategorierna. Framöver anses Six Sigma kunna ge en stor genomslagskraft på företagets ekonomiska utveckling.

Räntabiliteten på totalt och eget kapital nådde under 2004 en ny toppnotering med siffror på 13,3 procent respektive 18,1 procent och gällande förbättringen av räntabiliteten på eget kapital kan den hittas i just ökningen av räntabiliteten på totalt kapital, det vill säga rörelserisken, och inte i den finansiella risken. Den finansiella risken minskade nämligen under 2004 då skuldsättningsgraden minskade från 1,4 till 1,1 vilket ger en minskad hävstångseffekt på eget kapital, men samtidigt tyder det på en trygg finansieringspolitik. Soliditeten stärktes kraftigt under 2004 och slutade på 47,6 procent.

NSK 2004

År 2004 var ett återhämtningens år för NSK då de flesta siffrorna förbättrades betydligt jämfört med år 2002 och år 2003. Rörelseresultatet uppgick till 1 891 miljoner kronor och årets resultat slutade på 1 041 miljoner, vilket var en väsentlig förbättring jämfört med de två tidigare årens negativa resultat. Den japanska ekonomin var nu under år 2004 tillbaka i full styrka och således påverkades även NSK positivt av detta faktum. Omstruktureringen som påbörjades under år 2003 fortsatte även under innevarande år och ansågs i slutet av året nästan vara avslutad för NSKs del. Vidare fokuserade NSK under året hårdare på forskning och utveckling samt att försöka förbättra sina marknadsföringstekniker, något som även resulterade i ökade intäkter. Vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten låg dock kvar på samma nivå som året innan, vilket gjorde att räntabiliteten på totalt kapital var stabil jämfört med 2003. Dock ökade räntabiliteten på eget kapital ganska ordentligt och även soliditeten förbättrades något, närmare bestämt med 2 procent.

Timken 2004

År 2004 var ett mycket bra år även för Timken, då intäkterna steg kraftigt till den nya rekordnivån 29 849 miljoner kronor. Rörelseresultatet steg och slutade således på 1 569 miljoner kronor, vilket även gav ett starkt årsresultat motsvarande 897 miljoner kronor. Vidare steg vinstmarginalen under året med 2 procent och tillsammans med en förbättrad kapitalomsättningshastighet gav det en ökad räntabilitet på både totalt och eget kapital motsvarande 7,2 procent respektive 10,7 procent. Även soliditeten stärktes ytterligare från föregående år till 32,2 procent medan den genomsnittliga låneräntan sjönk till 5,1 procent. Timken visade sig sålunda producera allt bättre resultat år för år och ansåg sig själva år 2004 vara ”in great shape”.

5.1.3 Risk och avkastning

När fyrkanterna, som avspeglar företagets balans- och resultaträkning, har givit oss en bild av hur de ekonomiska förhållandena varit under tidsperioden finns det även stor anledning att följa utvecklingen på den risk- och avkastningsprofil som företagen har valt att acceptera. Givetvis beror utvecklingen delvis på hur omvärldsfaktorer har spelat in. Dock kan man konstatera att lönsamhets- och finansieringsnyckeltal ger en fingervisning om hur stor ägarnas riskvillighet är, samt vilken strategi företagsledningen har valt för att nå de uppsatta avkastningsmålen. Nedan presenteras därför SKFs, NSKs och Timkens utveckling för att illustrera risk- och avkastningsprofil under den observerade perioden mellan år 1998 till 2004.

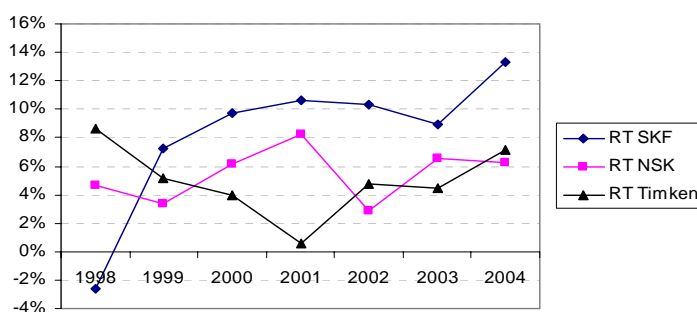


Diagram 5-1 Röntabilitet på totalt kapital åren 1998 till 2004

Röntabiliteten på totalt kapital, som beskriver lönsamheten på själva rörelseinvesteringarna exklusive finansieringspolitik, uppvisar mycket goda resultat för SKF. Dock drabbade den sydasiatiska krisen SKF hårt och därför uppdragas ett mycket negativt resultat året 1998. Med avseende på spridningen i detta röntabilitetsmått konstaterar vi att SKF även har den högsta rörelserisken av de tre jämförda konkurrenterna under perioden.

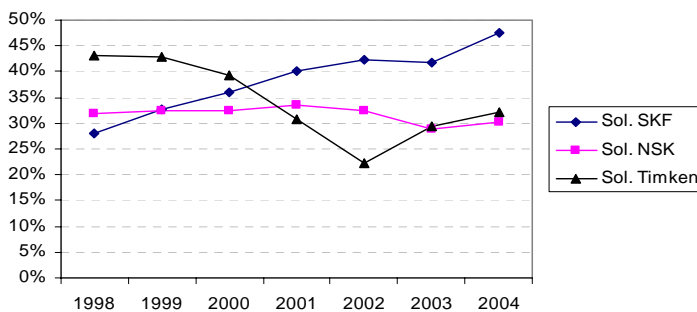


Diagram 5-2 Soliditet åren 1998 till 2004

Vid betraktelse av soliditeten, som avspeglar den långsiktiga betalningsförmågan, konstaterar vi att SKF under perioden har valt att finansiera verksamheten med en kontinuerligt stigande andel eget kapital. Differensen är således nästan 20 procent mellan

SKF och dess konkurrenter vid år 2004. Detta innebär att SKF har valt en mycket låg finansiell risk, troligen för att kompensera den högre rörelserisken i verksamheten.

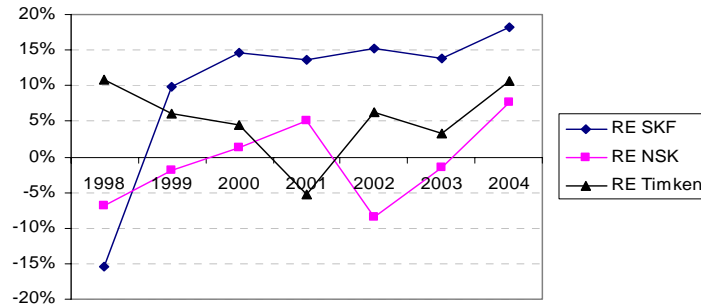
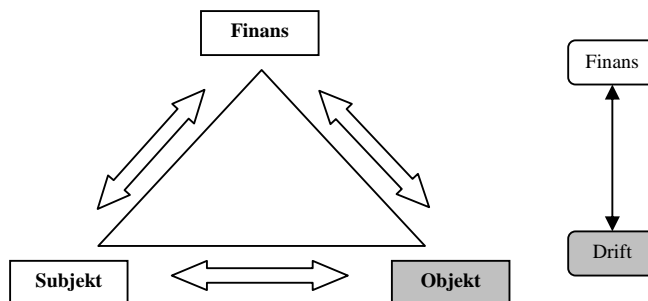


Diagram 5-3 Räntabilitet på eget kapital åren 1998 till 2004

Vidare visar räntabiliteten på eget kapital, som beskriver den totala avkastningen, att SKFs ägare kontinuerligt uppnår den högsta avkastningen av de tre konkurrenterna. Då detta mått är avgörande för huruvida investerare är villiga att upplåta kapital åt företaget, ser SKF ut att frånsett år 1998 vara det klart bästa ägandet av de tre företagen. Spridningen i detta mått visar dock att SKF har den högsta totalrisken av de tre konkurrenterna. Bortser man dock från år 1998 uppvisar SKF däremot den lägsta risken och dessutom mycket goda resultat.

5.2 Objekt

Objektet i trekantsmodellen visar företagets operativa verksamhet vilket innefattar produkter, tjänster och produktionsanläggningar, och beroende på företagets typ av verksamhet är objektet i trekantsmodellen av större eller mindre betydelse. I SKFs fall är objektet av väldigt stor betydelse då SKF i grunden är ett tillverkande företag som således även är starkt beroende av produktionsanläggningar för att producera fysiska produkter såsom kullager. Dock har SKF, som nämnts, inte enbart fysiska produkter som intäktsgenererande källa utan de har även en allt mer betydande tjänsteverksamhet, då primärt bestående av underhållsservice och att vara tekniskt sakkunnig. Som synes i figuren nedan utgör objektet en del av driften, då det utan en produktionsprocess är svårt för ett tillverkningsföretag som SKF att producera produkter och tjänster.



Figur 5-9 Driftperspektiv i trekantsmodellen: objekt

I dag är SKF ett globalt företag med en relativt bred verksamhet och en stor mängd produkter samt tjänster inom lager. Vid en närmare analys av hur verksamheten såg ut år 1998 visar det sig att företaget vid denna tidpunkt var ett tillverkningsföretag med fokus på det tekniska och på tillverkningen av de då specifika produkterna. Vidare var divisionerna vid denna tidpunkt indelade under kategorierna Lager, Tätningar och Stål, vilket indikerar att SKF hade starkt fokus på det ingenjörsmässiga och följaktligen mindre fokus på kundernas individuella önskemål. Förändringen under den senaste sjuårsperioden kan därför sägas vara ganska stor, då det mesta utom själva kärnverksamheten lager har förändrats från år 1998 till år 2004. Den största omorganiseringen påbörjades redan år 1998 vid tidpunkten strax efter den sydasiatiska finansiella krisen, och kan egentligen sägas hålla på än idag i olika former.

I dag är SKF istället indelat i fem divisioner, vilka beskrivits i kapitel 4, som är uppbyggda efter vilken marknad, segment och vilka kunder de ansvarar för. Trots denna nya indelning av divisioner är de dock samtidigt beroende av varandra eftersom de erbjuder varandra produkter, tjänster och kunskap precis som till externa kunder. Således kan man numera säga att de olika divisionerna lever i en sorts symbios där den ena divisionen är beroende av den andra för att kunna överleva, vilket då även leder till en allt större interaktion inom företaget. Tillverkningen och den tekniska utformningen av produkterna är naturligtvis fortfarande väldigt viktig i SKF, men verksamheten har med tiden blivit allt mer marknads- och kundinriktad i sin natur. Denna förändring i syn på fokusering menar SKF själva har varit absolut nödvändig för att kunna följa med i utvecklingen inom branschen. Följaktligen tillhandahåller SKF år 2004 skräddarsydda lösningar efter de enskilda kundernas önskemål i klart större utsträckning än år 1998. Vidare handlar SKFs fokus nu mer om service än om produkterna, och som en konsekvens av detta införde SKF år 1999 även en renodlad servicedivision, vilken sedan dess har utvecklats till att i dag vara en mycket viktig del av verksamheten.

En mycket viktig del i den dagliga och årliga driften av SKFs verksamhet är affärsenheten SKF Logistics Services. Denna enhet är, precis som namnet antyder, en logistikenhet som kan sägas hålla företaget och dess verksamhet flytande. Vidare innehåller denna logistikenhet ytterligare fyra mindre delar, närmare bestämt Warehousing, Transportation, Logistics Competence och Value Added Services, som i sin tur ansvarar för de specifika delarna av logistiken. Den övergripande affärsenheten, det vill säga SKF Logistics

Services, med högkvarter i Göteborg, etablerades år 1995 och tillhandahåller förvarings- och transportservice för SKF i hela världen. Detta unika distributionsnätverk levererar numera till kunder i 170 länder världen över och innefattar alla typer av transporter, även flyg- och sjötransport. Med hjälp av strikta tidtabeller levererar nätverket med korta ledtider, vilket följaktligen även garanterar slutkunden snabb leverans. Gällande förvaringen av produkter, som visas i nedanstående bild, sker detta i centrala lager utplacerade på olika ställen i världen, varifrån distribution sedan sker till kund.



Figur 5-10 SKFs logistik- och distributionscenter år 2004

De materiella anläggningstillgångarna i SKF kan i mångt och mycket sägas vara alla de fysiska attribut i form av byggnader, tillverkningsmaskiner med mera som krävs för att något skall kunna produceras i företaget. Således innebär detta att en analys av dessa materiella anläggningstillgångar bör vara en väl så god approximation av hur drift i form av produktion skall kunna mätas på ett adekvat sätt. Vid en närmare analys av de materiella anläggningstillgångarna i SKF sett över den senaste sjuårsperioden, kan vi i diagrammet nedan se en minskning mellan åren 1998 till 2000, vilket var en direkt följd av det ovan nämnda omstrukturerings- och effektiviseringsprogram som SKF införde efter det tunga förluståret 1998. Däremot ökade de materiella anläggningstillgångarna igen år 2001, för att sedan dess ha fortsatt att minska i stadig takt. Den primära anledningen till denna fortsatta minskning av materiella anläggningstillgångar är SKFs strategiskt förankrade mål att minska balansomslutningen och de fasta kostnaderna för att istället använda sig av ”outsourcing” i allt högre utsträckning än tidigare.

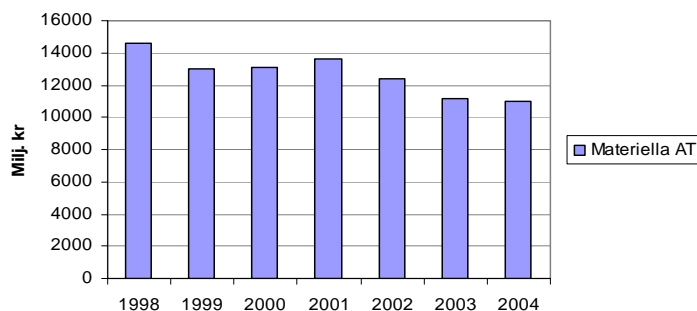


Diagram 5-4 Materiella AT mellan 1998 och 2004

Från att analysera den sammanlagda mängden materiella anläggningstillgångar, är ytterligare en intressant betraktelse att i stället titta på var i världen SKF 1998 förlade den största delen av sina produktionsanläggningar samt hur det ser ut år 2004. Man kan utifrån figuren nedan, som visar den geografiska fördelningens utveckling av de materiella anläggningstillgångarna från år 1998 till år 2004, skönja en viss förändring i SKFs inriktning, där andelen materiella anläggningstillgångar ökar i både Väst-, Central- och Östeuropa.

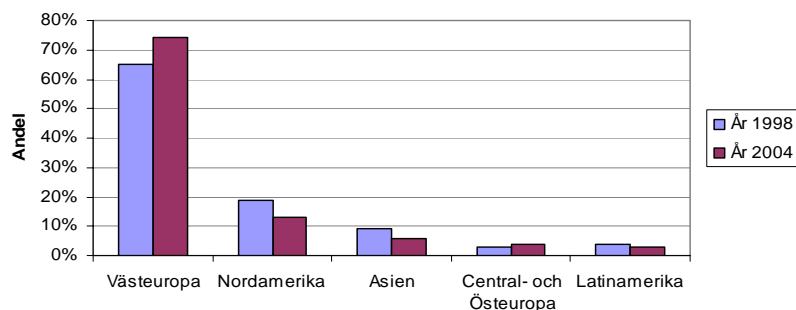


Diagram 5-5 Geografisk fördelning av materiella AT år 1998 och år 2004

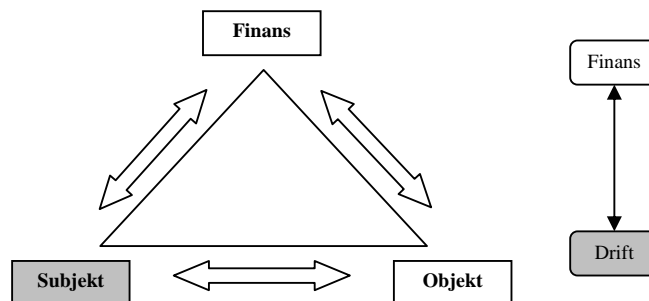
Vidare kan vi konstatera att den östeuropeiska marknaden sedan en tid tillbaka har legat i fokus hos SKF då detta är en, relativt sett, ny marknad med stora utvecklingsmöjligheter samt låga etableringskostnader. Således har även de materiella anläggningstillgångarna ökat med 1 procent i denna region. Denna förändring kan tyckas liten, men en ökning från 3 procent till 4 procent är en ganska stor förändring med tanke på den lilla andelen av SKFs sammanlagda materiella anläggningstillgångar som fanns där år 1998, närmare bestämt 33 procent ökning i denna region.

Gällande ökningen i Väst- och Östeuropa, har denna motsvarats av en klar minskning i regionerna Nordamerika, Asien och Latinamerika. Anledningen till minskningen av de materiella anläggningstillgångarna i Asien kan förklaras som ett resultat av den finansiella krisen i Sydostasien år 1997, då den asiatiska marknaden verkligen kraschade. Detta ledde i sin tur även till en minskad efterfrågan på den europeiska och amerikanska marknaden med följden att SKFs amerikanska materiella anläggningstillgångar fick ge vika så att den

europiska hemmamarknaden kunde stärkas. Ett ytterligare, och även tidsmässigt senare, uttryck för den sjunkande andelen materiella anläggningstillgångar i Asien är att konkurrensen i Asien under 2000-talet har blivit väsentligt hårdare, vilket således har tvingat fram strukturella förändringar för att effektivisera SKFs verksamhet i området.

5.3 Subjekt

Subjektet i trekantsmodellen behandlar de ”mjuka” värdena i företaget, närmare bestämt dess personal, kompetens samt styrningsfilosofi. Subjektet ger alltså en ickemonetär men dock viktig aspekt av företagets fortlevande. Som synes i figuren nedan utgör subjektet en del av driften, då det utan personal är svårt för ett tillverkningsföretag som SKF att producera produkter och tjänster utan denna komponent. Trots detta är nog just subjektet den del i trekantsmodellen av SKF som får anses minst viktig då personal i många fall kan bytas ut mot högteknologiska maskiner. Dock är det i dagens affärsvärld, och då även inom tillverkningsindustrin, så att mjuka värden såsom kompetent och motiverad personal är en avgörande faktor för att företag ska kunna vara framgångsrika i vad dom sysslar med. Detta gäller givetvis även SKF i stor utsträckning då allt mer av företagets omsättning består av dels produkter som kräver personal med hög kompetens men även av allt mer kunskapsbaserad service till kunderna.



Figur 5-11 Driftperspektiv i trekantsmodellen: subjekt

SKF är som nämnts primärt ett tillverkningsföretag där produktionsprocesserna är viktigare än personalen. Detta avspeglar sig även i den reducering av personal som har skett under tidsperioden 1998 till 2004. Vad SKF i likhet med andra industriföretag strävar efter är att kunna effektivisera produktionsprocessen och få ut så mycket produkter som möjligt med så lite personal som möjligt. Detta är precis vad SKF har lyckats med under denna sjuårsperiod då omsättningen har stigit med 19 procent medan medelantalet anställda har sjunkit med motsvarande 15 procent från år 1998 till år 2004. Förändringen i medelantalet anställda illustreras i diagrammet nedan.

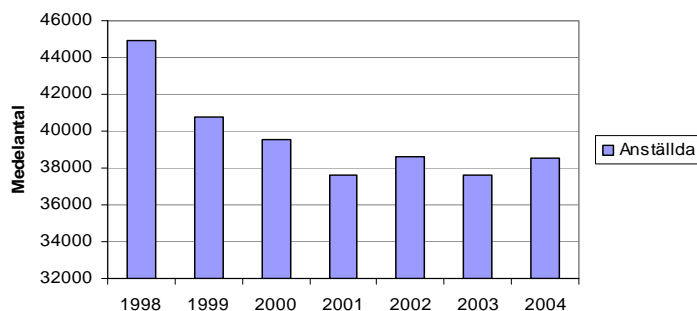


Diagram 5-6 Antal anställda mellan 1998 och 2004

Trenden för perioden är en minskning av antalet anställda och den största minskningen kom redan år 1999 då SKF, efter att ha upplevt en stark nedgång i lönsamhet år 1998 på grund av den sydasiatiska finansiella krisen, tvingades att göra en avsevärd rationalisering av organisationen. Sedermera kom nästa stora reduktion av antal anställda år 2001 då en stor andel av företagets IT-tjänster "outsourcades" till tjänsteföretaget EDS under hösten. Vidare finns det all anledning att tro att denna neråtgående trend kommer att fortsätta även de följande åren, främst då eftersom SKF kontinuerligt genomgår omstruktureringsprogram och således även rationaliserar bort överflödiga personal. Viss reservation för detta finns dock ifall SKF framöver väljer att förvärva allt fler kunskapsintensiva verksamheter. Detta skulle då istället sannolikt innebära en ökning av antalet anställda. Möjligen kan detta vara fallet för år 2004, då detta år uppvisar en ökning med 870 personer, vilket motsvarar 2,3 procent ökning från år 2003. Då dagens uppdelning av divisioner inte alls samstämmer med 1998 års uppdelning finns tyvärr ingen större anledning att se närmare på den omfördelning av personal som har skett inom divisionerna, vilket då skulle vara intressant att analysera.

Vidare hävdar SKF att medarbetarna är den viktigaste resursen för att nå sina mål. Detta är dock något man bör ta med en nypa salt då det alltid är lönsamheten som står i centrum för ett börsnoterat företag när det väl kommer till kritan. Dock har SKF under tidsperioden absolut inte negligerat personalens betydelse, utan istället satsat en hel del på kompetensutvecklingsprogram, arbetsmiljö och säkerhet, samt certifiering angående hållbar personalpolitik. Dessutom har företaget även vunnit ett antal utmärkelser som ett socialt ansvarstagande företag, och då SKF är ett globalt företag har man även insett att det framför allt i länder som är mindre utvecklade krävs en koordinator som övervakar miljö, hälso- och säkerhetsfrågor för att personalen ska må bra. Nedan illustreras den geografiska förändringen i fördelningen av medelantalet anställda från år 1998 till år 2004.

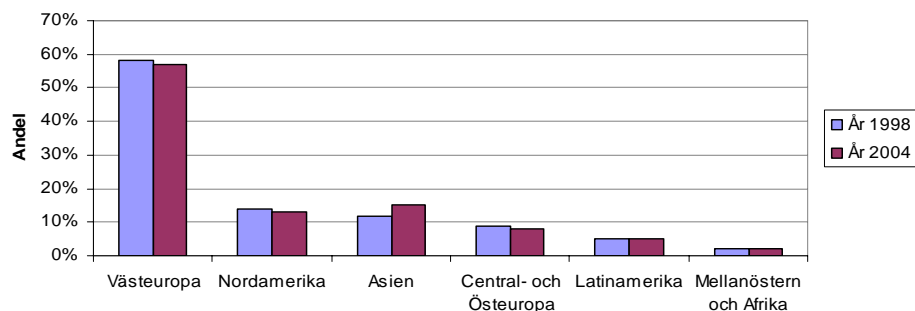


Diagram 5-7 Geografisk fördelning av antal anställda år 1998 och 2004

Vad som kan konstateras är att den stora majoriteten anställda personer är förlagda till Västeuropa med en andel av 57 procent år 2004, vilket är en minskning med 1 procent sedan år 1998. Vidare har Asien från år 1998 till år 2004 växlat plats med Nordamerika som näst största kategori anställda, och antalet anställda i Central- och Östeuropa har under samma tidsperiod minskat med 1 procent. Latinamerika och Mellanöstern samt Afrika ligger dock kvar på 5 procent respektive 2 procent. Således kan man under tidsperioden se en blygsam förskjutning av personal från Västeuropa och Nordamerika, som är höglöneländer, till Asien, som är ett låglöneland.

Vidare är det enligt SKF viktigt att kommunicera ut företagets vision och mål till medarbetarna inom organisationen, och mest viktigt är att personalen hålls uppdaterad kunskapsmässigt men även att de är engagerade och motiverade. Som ett led av detta har SKF år 2004 infört ”Six Sigma” i organisationen, vilket är ett utvecklingskoncept både för tillverkningsprocessen och för personalen. Denna metod går ut på att åstadkomma kontinuerliga förbättringar i hela företaget genom att personal på alla nivåer ingår i olika projekt som ska fokusera på kundtillfredsställelse för att uppnå operativt och strategiskt satta mål. Detta innebär att även lågutbildad personal får möjlighet att utvecklas och känna ansvar i företaget. Nedan illustreras den omsättningsutveckling som har skett under tidsperioden från år 1998 till år 2004.

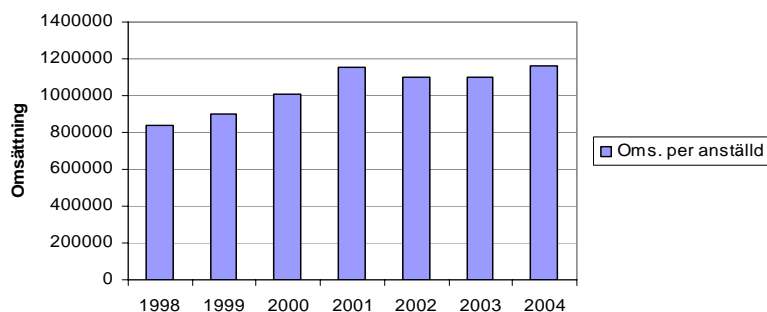


Diagram 5-8 Omsättning per anställd mellan 1998 och 2004

Utvecklingen visar att SKF har lyckats väl med att effektivisera och rationalisera organisation genom att från år 1998 till år 2004 ha ökat omsättningen per anställd med 39

procent. Trots detta verkar det inte som att personalen är mer missnöjd med sin arbetsplats nu än innan, utan snarare tvärtom generellt sett. Exempelvis säger Charlotte Rosslind, produktionschef på SKF avdelning för sfäriska rullager, att lönen är marknadsmässig, arbetstiderna bra och att ”atmosfären är trevlig och bolaget har goda utvecklingsmöjligheter” (Steneberg, 2004). Dessutom hävdar Eva Hansdotter, personaldirektör på SKF, att ”vi investerar i våra människor för att ha rätt personer på rätt plats när det behövs ute i världen” (Steneberg, 2004). Vidare hävdar hon att ”det krävs ett tråget arbete med personalpolitik, med fokus på mer än bara höjda löner” (Steneberg, 2004). Man kan dock förvänta sig att det finns klara skillnader i åsikter gällande SKF som arbetsplats och arbetsgivare beroende på var i organisationen och på vilken plats i världen man befinner sig. Alla kanske inte nödvändigtvis ser lika positivt på utvecklingen, men därom tvistar de lärda.

6 SLUTSATS

Det avslutande kapitlet innehåller författarnas reflektioner avseende analysen utifrån problemdiskussionens frågeställning. Således innebär detta att företagsanalysen av SKF här sammanställs och summeras. Kapitlet inleds med att behandla SKFs drift, för att sedan övergå till företagets finans, och slutligen avrundas med rekommendationer för fortsatta studier i ämnet.

6.1 Reflektioner

Denna uppsats syfte har varit att kartlägga och analysera det globala industriföretaget SKF för att på så sätt kunna förstå vad det är som gör företaget framgångsrikt. För att kunna uppnå detta syfte har vi valt att med hjälp av trekantsmodellen utvärdera företagets utveckling under tidsperioden år 1998 till år 2004, vilket utmynnar i en omfattande analys av företagets drift och finans. Då trekantsmodellen speglar både drift- och finansperspektivet i ett företag anser vi modellen vara ett utmärkt verktyg för att uppfylla vårt syfte med uppsatsen. Vidare har vi genomfört analysen av finansperspektivet genom att använda oss av fyrkantsmodellen samt ett antal nyckeltal. Denna fyrkantsmodell är enkel att förstå och ger en överskådlig bild av företaget och dess utveckling över en tidsperiod, dock är modellen till sin natur statisk och ger följaktligen ingen komplett bild av företaget. Trekantsmodellen däremot, uppväger denna svaghet genom att även förmedla driftperspektivet, vilket följaktligen ger en mer dynamisk bild av företaget.

Vad vi primärt har försökt att spegla, är hur SKFs drift och finans har förändrats mellan år 1998 till år 2004, och därmed kunna hitta nyckelfaktorerna till SKFs starka globala position i branschen. Vidare har vi även undersökt hur två av SKFs konkurrenter, NSK och Timken, har utvecklats under samma tidsperiod för att kunna hitta intressanta likheter respektive olikheter i hanteringen av verksamheten.

Resultatet av studien visar att SKF i början av tidsperioden var ett utpräglat tillverkningsföretag med fokus på den tekniskt stringenta utformningen av verksamheten och då specifikt av produkterna. Divisionerna var vid denna tidpunkt uppdelade enbart med avseende på vilka produkter som tillverkades, vilket även innebar att de olika delarna av företaget inte samverkade i nämnvärd omfattning. Utvecklingen fram till år 2004 har sedan inneburit att SKF ändrat fokus till att vara mer kund- och marknadsorienterad i sin verksamhet, något som även har återspeglats i den kontinuerliga omstrukturering av divisionerna som företaget genomfört.

Vid slutet av tidsperioden uppvisar därför istället SKF en organisation bestående av divisioner uppdelade utifrån vilka kundgrupper de hanterar. Följaktligen innebär detta att den samlade kompetensen, i form av ett antal kunskapsbaserade plattformar inom företaget, hjälper den aktuella divisionen att framställa den specifika och ibland unika produkten eller tjänsten som efterfrågas av kunden. Vidare kan vi konstatera att SKF under tidsperioden även kontinuerligt har ändrat tyngdpunkt från att år 1998 nästan enbart tillverkat industriprodukter i form av lager med mera, till att med tiden övergå till allt mer tjänstebaserad verksamhet, som exempelvis efterservice och anläggningsoptimering.

Dock ligger SKFs tyngdpunkt fortfarande kvar på kärnverksamheten tillverkning av produkter, såsom lager, tätningar och andra närliggande produkter.

Vidare har vi även uppmärksammat en tydlig minskning av SKFs materiella anläggningstillgångar under den studerade perioden, vilket är i linje med företagets uttalade strategi att reducera sysselsatt kapital och de fasta kostnaderna. Dessutom konstaterar vi att en geografisk förskjutning av SKFs materiella anläggningstillgångar har skett, från de utomeuropeiska marknaderna till den europeiska marknaden, och då främst de östra delarna. Gällande logistiken i företaget, var denna redan vid begynnelsen av tidsperioden utvecklad till att styras centralt från Göteborg, vilket inte har förändrats, utan enbart utvecklats och effektiviserats under tidsperioden.

Personalen anses av SKF själva vara väldigt viktig i organisationen, vilket även har avspeglats i ett antal åtgärder såsom förbättrad kompetensutveckling och teambyggande under perioden, för att då även kunna kommunicera den vision och de mål företaget avser att nå. Dock visar vår analys att trenden gällande SKFs personal är att företaget under tidsperioden valt att rationalisera bort en ansevärd del av personalstyrkan i de flesta regionerna världen över, vilket även givit upphov till gynnsamma effekter i form av ökad omsättning per anställd.

När vi sedan skiftar perspektiv till att se SKF från den finansiella sidan, med pengar som utgångspunkt, kan vi konstatera att företagets balans- och resultaträkning i form av fyrkant har förändrats under perioden. Efter den finansiella krisen i Sydostasien under år 1997, tvingades SKF under år 1998 till drastiska omstruktureringar, vilket ledde till att fyrkantens utseende omformades från att år 1998 vara liksidig till att år 2004 vara mer rektangulär med en bredare bas och en lägre höjd. Detta innebär att SKF har valt att minska sina tillgångar medan de samtidigt har ökat resursförbrukningen, vilket följaktligen tyder på att företaget under tidsperioden blivit mindre kapitalintensivt samtidigt som intäkterna har ökat.

Vid undersökningen av SKFs konkurrenter, NSK och Timken, fann vi att Timken under tidsperioden uppvisade en fyrkant som i stort sett motsvarade SKFs fyrkant i utseende, dock med mindre omkrets, medan NSK uppvisade en rektangel med smal bas och hög höjd. Kontentan av detta är att SKF och Timken under perioden bättre har lyckats att utnyttja sina tillgångar än NSK. När sedan räntabiliteten under tidsperioden granskades, fann vi att SKFs omstruktureringar och rationaliseringar renderat ett gott utslag, då företaget uppvisar bättre avkastning både på totalt och eget kapital, samt klart högre soliditet än konkurrenterna från år 2000 och framåt. Således visar det att SKF efter ett sämre år 1998, konstant uppvisar allt bättre resultat jämfört med NSK och Timken.

Sammantaget är SKF idag världens ledande leverantör av lager och tätningar, och dessutom en framstående aktör vad gäller tjänstebaserad verksamhet. Vidare har SKF alltsedan år 1907 varit ett framstående industriföretag både nationellt och internationellt, och utifrån resultaten av vår studie under den aktuella tidsperioden tycker vi oss kunna skönja vissa faktorer som bidragit till att göra SKF till ett framgångsrikt företag. Först och främst anser vi att SKF kontinuerligt och snabbt lyckas anpassa organisationen efter förändringarna i omvärlden, då de insett vikten av att vara i ständig förändring. Vidare har

företaget en klart utarbetad strategi, vilket är helt i enlighet med tesen att strategisk planering idag är viktigt (Porter, 1983). Dessutom verkar denna strategi vara tydligt kommunicerad inom SKF, då personalen kontinuerligt uppdateras gällande företagets strategi och mål.

Ytterligare faktorer till SKFs framgång anses av oss vara att företaget har starka rötter bakåt i tiden, vilket givit en tydlig identitet och erfarenhet som idag utnyttjas i hög grad. Vidare tror vi att SKF kunnat dra nytta av Wallenbergssfärens stora internationella kontaktnät och mångåriga erfarenhet. Dessutom kan vi konstatera att SKFs finansiella styrka öppnar möjligheter för företaget gällande exempelvis förvärv och inträde på nya marknader. Idag är dock driften, det vill säga teknisk innovation företagets primära styrka.

Några frågor vi anser vara intressanta inför SKFs framtida utveckling på den globala marknaden är; Vad är lagom storlek samt tillväxttakt på företaget? Bör tjänsteverksamheten breddas ytterligare? Är nyttan av den finansiella styrka större än kostnaden av densamma?

6.2 Rekommendation för fortsatta studier

I denna undersökning av drift och finans i företaget SKF har vi primärt utgått från de publicerade årsrapporterna. Vad man även skulle kunna göra är att vidareutveckla en djupare analys av driften genom att intervjua lämplig personal i företaget. Detta skulle då kunna bidra till en ökad förståelse för hur verksamheten verkligen fungerar i samspelet med det finansiella perspektivet. Vidare anser vi att det även skulle kunna vara intressant att analysera till exempel en specifik division inom SKF, alternativt att bryta ner nyckeltal såsom vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet ytterligare för att hitta konceptet till SKFs framgång.

Källförteckning

Artiklar:

Arosalo, Uolevi & Vayrynen, Raimo (1973), *Financial and Industrial Oligarchy: Present Structure and Some Trends*, Journal of Peace Research, vol. 10, no. 1/2, pp. 1-35

Johansson, Lars (2003), *SKF; marginalmålet är viktigast*, Affärsvärlden, 2003-04-16

Lindroth, Jan (2003), *SKF avser lämna börserna Paris, Zurich och Nasdaq*, 2003-09-12

Steneberg, Kristofer (2004), *SKF bättre än sitt rykte*, Dagens Industri, 2004-11-09

Böcker, avhandlingar, uppsatser & övrigt:

Almarsson, Angelica & Säfvendahl, Catharina (2004), *British Petroleum – Den gröna hajen i oljehavet*, Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Bartal, David (1996), *Imperiet – hur Wallenbergarna byggde Europas mäktigaste familjedynasti*, Dagens Industris förlag, Stockholm

Bengtsson, Mathias & Laurin, Ola (2000), *Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag*, Författarna och bokförlaget BAS, Göteborg

Carlson, Mikael (1998), *Att arbeta med företagsanalys*, Liber, Malmö

Friberg, Daniel & Runhäll, Torgny (2005), *AB Electrolux – En koncern i förändring*, Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Holm, Fredric & Jönsson, Frida (2004), *TOTAL – En företagsanalys av oljebolaget TOTAL*, Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Holme, Idar & Solvang, Bernt (1997), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Johansson, Sven-Erik & Runsten, Mikael (2005), *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder*, Studentlitteratur, Lund

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund

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

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

Polesie, Thomas (1995), *Drift och finans – aspekter på företags ekonomi*, Liber-Hermods, Malmö

Polesie, Thomas (1990), *Företag i förändring – en studie av identitet och ekonomi*, BAS, Göteborg

Porter, Michael (1983), *Konkurrensstrategi*, Andra upplagan, ISL Förlag, Göteborg

Smith, Dag (2000), *Redovisningens språk*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Internet:

www.skf.com
Årsredovisning för åren 1998 till 2004

www.nsk.com
Årsredovisning för åren 1998 till 2004

www.timken.com
Årsredovisning för åren 1998 till 2004

www.fag.de
Årsredovisning för året 2004

www.ina.com
Årsredovisning för året 2004

www.ntn.co.jp
Årsredovisning för året 2004

www.koyoseiko.com
Årsredovisning för året 2004

www.valuta.se

Bilaga 1 – Finansiell data

SKF							
Belopp i miljoner SEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Resultaträkning							
Intäkter	37688	36693	39848	43370	42430	41377	44826
Övriga intäkter	367	715	834	446	355	386	305
Sålda varors kostnad	-30715	-28822	-30143	-33105	-31844	-32022	-33697
Övriga kostnader	-8339	-6066	-6865	-7077	-6919	-6442	-6935
Rörelseresultat	-999	2520	3674	3634	4022	3299	4499
Finansiella intäkter	0	0	0	659	-22	-52	142
Finansiella kostnader	-1064	-751	-672	-1173	-458	-454	-489
Resultat efter fin.poster	-2063	1769	3002	3120	3542	2793	4152
Skatt	377	-650	-1001	-909	-1055	-698	-1143
Resultat efter skatt	-1686	1119	2001	2211	2487	2095	3009
Balansomslutning							
Tillgångar							
Anläggningstillgångar	17891	16017	16038	17223	15847	13562	13445
Omsättningstillgångar	21124	18806	21776	23211	22830	22764	21402
Summa Tillgångar	39015	34823	37814	40434	38677	36326	34847
Eget kapital och Skulder							
Bundet eget kapital	8452	7947	8204	8188	7057	5343	5110
Fritt eget kapital	2480	3420	5390	8036	9308	9821	11471
Totalt Eget kapital	10932	11367	13594	16224	16365	15164	16581
Långfristiga skulder	4930	4832	4357	2906	1842	1358	960
Kortfristiga skulder	10064	7444	8008	8810	8694	7962	9136
Avsättningar	12722	10782	11388	11903	11206	11343	7666
Minoritetsintressen	367	398	467	591	570	499	504
Summa Skulder	28083	23456	24220	24210	22312	21162	18266
Summa Eget kapital, Skulder och Avsättningar	39015	34823	37814	40434	38677	36326	34847
Finansiella nyckeltal							
Vinstmarginal (VM)	-2,65%	6,87%	9,22%	9,90%	9,43%	7,85%	10,35%
Kapitalomsättningshastighet (KOH)	0,97	1,05	1,05	1,07	1,10	1,14	1,29
Räntabilitet på Totalt kapital (RT)	-2,6%	7,2%	9,7%	10,6%	10,3%	8,9%	13,3%
Räntabilitet på Eget kapital (RE)	-15,4%	9,8%	14,7%	13,6%	15,2%	13,8%	18,1%
Genomsnittlig låneränta (RS)	6,0%	4,8%	4,3%	7,9%	3,5%	3,6%	5,7%
Soliditet	28,0%	32,6%	35,9%	40,1%	42,3%	41,7%	47,6%
Skuldsättningsgrad (S/E)	2,6	2,1	1,8	1,5	1,4	1,4	1,1

NSK							
Belopp i miljoner SEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Resultaträkning							
Intäkter	29638	32658	40139	44358	37510	37382	38017
Övriga intäkter	0	0	0	0	0	0	0
Sålda varors kostnad	-23509	-26344	-32481	-35634	-30704	-30037	-29841
Övriga kostnader	-4761	-5416	-6445	-6574	-6499	-6068	-6286
Rörelseresultat	1369	898	1213	2150	308	1276	1891
Finansiella intäkter	548	644	2200	2541	1114	1514	937
Finansiella kostnader	-2662	-2117	-2703	-2752	-2227	-2942	-902
Resultat efter fin.poster	-745	-575	709	1940	-805	-152	1926
Skatt	-167	292	-479	-989	-575	-39	-885
Resultat efter skatt	-912	-283	231	951	-1380	-191	1041
Balansomslutning							
Tillgångar							
Anläggningstillgångar	15968	18963	22796	29859	27404	21975	23761
Omsättningstillgångar	25073	26886	32378	26755	22736	20431	21512
Summa Tillgångar	41041	45849	55174	56614	50140	42407	45273
Eget kapital och Skulder							
Bundet eget kapital	9043	10331	12335	12441	11318	10375	10563
Fritt eget kapital	4080	4573	5484	6477	4920	1821	3171
Totalt Eget kapital	13123	14904	17819	18918	16238	12195	13735
Långfristiga skulder	9283	11791	11024	13578	13081	12535	11393
Kortfristiga skulder	17372	16829	23324	21794	18671	16253	17879
Avsättningar	920	1988	2254	1377	1150	584	1387
Minoritetsintressen	343	338	752	946	999	839	879
Summa Skulder	27918	30945	37355	37696	33902	30211	31538
Summa Eget kapital, Skulder och Avsättningar	41041	45849	55174	56614	50140	42407	45273
Finansiella nyckeltal							
Vinstmarginal (VM)	6,47%	4,72%	8,50%	10,58%	3,79%	7,46%	7,44%
Kapitalomsättningshastighet (KOH)	0,72	0,71	0,73	0,78	0,75	0,88	0,84
Räntabilitet på Totalt kapital (RT)	4,7%	3,4%	6,2%	8,3%	2,8%	6,6%	6,2%
Räntabilitet på Eget kapital (RE)	-6,9%	-1,9%	1,3%	5,0%	-8,5%	-1,6%	7,6%
Genomsnittlig låneränta (RS)	7,3%	6,4%	6,4%	5,2%	4,3%	3,6%	3,5%
Soliditet	32,0%	32,5%	32,3%	33,4%	32,4%	28,8%	30,3%
Skuldsättningsgrad (S/E)	2,1	2,1	2,1	2,0	2,1	2,5	2,3
Växelkurs 31/3	0,0601	0,0691	0,0825	0,0832	0,078	0,0715	0,0728

Timken							
Belopp i miljoner SEK	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Resultaträkning							
Intäkter	21680	21189	25201	26105	22504	27558	29849
Övriga intäkter	0	0	0	0	0	0	0
Sålda varors kostnad	-16974	-17005	-20425	-21831	-18360	-22909	-24303
Övriga kostnader	-3016	-3138	-3831	-4463	-3451	-3935	-3977
Rörelseresultat	1690	1046	944	-188	693	715	1569
Finansiella intäkter	24	26	33	338	458	485	303
Finansiella kostnader	-214	-231	-304	-436	-396	-758	-551
Resultat efter fin.poster	1499	841	673	-287	755	442	1321
Skatt	-573	-309	-236	-158	-413	-177	-424
Resultat efter skatt	927	532	438	-444	342	265	897
Balansomslutning							
Tillgångar							
Anläggningstillgångar	12942	13654	15881	18185	15709	17116	14583
Omsättningstillgångar	6879	7079	8568	8837	8545	9727	11462
Summa Tillgångar	19821	20733	24449	27022	24254	26843	26045
Eget kapital och Skulder							
Bundet eget kapital	2542	2644	2955	3301	2745	5015	4707
Fritt eget kapital	6002	6239	6624	5038	2630	2912	3690
Totalt Eget kapital	8544	8883	9580	8339	5375	7927	8398
Långfristiga skulder	2940	3122	3241	4121	3271	4687	4420
Kortfristiga skulder	3968	4119	5601	6840	5596	7286	6886
Avsättningar	4370	4609	6027	7722	10012	6944	6342
Minoritetsintressen	0	0	0	0	0	0	0
Summa Skulder	11277	11850	14869	18683	18879	18916	17648
Summa Eget kapital, Skulder och Avsättningar	19821	20733	24449	27022	24254	26843	26045
Finansiella nyckeltal							
Vinstmarginal (VM)	7,91%	5,06%	3,88%	0,57%	5,12%	4,35%	6,27%
Kapitalomsättningshastighet (KOH)	1,09	1,02	1,03	0,97	0,93	1,03	1,15
Räntabilitet på Totalt kapital (RT)	8,6%	5,2%	4,0%	0,6%	4,7%	4,5%	7,2%
Räntabilitet på Eget kapital (RE)	10,8%	6,0%	4,6%	-5,3%	6,4%	3,3%	10,7%
Genomsnittlig låneränta (RS)	2,9%	3,0%	3,3%	3,7%	3,0%	6,5%	5,1%
Soliditet	43,1%	42,8%	39,2%	30,9%	22,2%	29,5%	32,2%
Skuldsättningsgrad (S/E)	1,3	1,3	1,6	2,2	3,5	2,4	2,1
Växelkurs 31/12	8,09	8,4925	9,535	10,6675	8,825	7,275	6,613

Bilaga 2 – Fyrkantsmodeller

