



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## *Scania – den eviga singeln?*



Magisteruppsats i företagsekonomi  
Externredovisning och företagsanalys  
HT 2006

Författare:

Kristina Bengtsson 830107  
Johanna Kastenholm 820517  
Sandra Svensson 830515

Handledare:  
Prof. Thomas Polesie

## **Förord**

Vi vill passa på att tacka vår handledare Thomas Polesie för all tid och engagemang han har lagt ner för att vägleda oss i vårt uppsatsarbete. Vi vill också framföra ett tack till John Hernander på Kaupthing Bank för den värdefulla intervjun och material till vår uppsats.

Trevlig läsning!

Göteborg 2007-01-12

Kristina Bengtsson

Johanna Kastenholm

Sandra Svensson

## Sammanfattning

Den svenska nyttofordonstillverkaren Scania har varit ett intressant förvärvsobjekt under flertalet år. Volvo har tidigare försökt förvärva Scania, men hindrades av EU-kommissionen. Under den senaste tiden har Scanias värld åter satts i gungning i och med att företaget blivit föremål för ett ytterligare förvärvsförsök. Denna gång är det den tyska nyttofordonsproducenten MAN som har lagt ett fientligt bud på Scania. Bakom budet ligger en tro på att det går att realisera synergier genom nära samarbeten inom områden som produktion, förvaltning, inköp, forskning och utveckling samt service. I takt med att branschen konsolideras mer och mer ökar företagets storlek och stordriftsfördelar kan i många fall erhållas. Om förvärvsförsöket lyckas kommer det att bli en stor europeisk lastbilskoncern bestående av Volkswagen, MAN och Scania. Scania har dock tackat nej till budet. Frågan är vad som skulle tala för ett samgående och vad det skulle resultera i. För att kunna analysera Scania utifrån budsituationen har den fundamentala analysen tillsammans med fyrkantsmodellen använts som verktyg i uppsatsen. Information om Scania, dess konkurrenter och omvärld har hämtats från extern information. En intervju med branschanalytikern John Hernander på Kaupthing Bank har genomförts.

Nyttfordonsbranschen påverkas av olika faktorer i den kringliggande omvärlden. Den tilltagande globaliseringen, förändring i kundpreferenser, strängare emissionsstandards samt det tilltagande konkurrenstrycket är faktorer som gör att tendensen till konsolidering bland nyttofordonstillverkare världen över förstärks. Myndigheternas krav på miljövänligare motorer innebär enorma investeringar för utveckling av ny teknik för lastbilsbolagen. Då nyttofordonsbranschen kräver mycket investeringar i form av anläggningar och produktionsmaskiner behövs en stor produktion för att hålla styckkostnaderna nere. Den europeiska marknaden är mogen och service av fordon får allt större betydelse. Potential för en långsiktig tillväxt finns istället i Östeuropa, Latinamerika och Asien.

Scania har haft en god resultat- och lönsamhetsmässig utveckling de senaste åren. Även under åren med avmattningar som ägt rum på företagets huvudmarknader har Scania lyckats hålla uppe ett gott resultat och öka sin lönsamhet vilket visar på en god styrka och strategi i en cyklisk bransch. Det specifika modulsystemet spelar en viktig roll för Scanias verksamhet. Scania är fokuserad på det allra tyngsta lastbilssegmentet på marknaden och har ingen egen produktion av en medeltung lastbil vilken krävs på de ännu ej utvecklade tillväxtmarknaderna. Ett ytterligare argument är kundens önskemål på att finna allt på ett ställe. Därför skulle Scania dra fördel av ett samgående med MAN som har alla viktklasser i sin produktportfölj. Scanias identitetskänsla är emellertid mycket hög vilket gör att det har en stark vilja att vara självständigt. Strategin är att växa organiskt istället för genom fusioner och uppköp. Skalekonomi anser Scania kan uppnås genom att samarbeta med andra.

Det bud som MAN har lagt på Scania är för lågt med hänsyn till vad Scania anser själva vilket även backas upp av analytikern John Hernander. Ett ja till MAN:s bud anser vi inte vara den bästa lösningen då det förutom att budet är för lågt skulle innebära en flytt av makten från Sverige. En fusion företagen emellan med lika maktutövning skulle däremot kunna ge dem båda fördelar och en god start tillsammans på de nya tillväxtmarknaderna. Affären kommer dock att avslutas på Scanias huvudägare Investors villkor. Vad händelseförloppet kommer att utmynna i är emellertid ovisst då MAN satt budfristen till den sista januari 2007.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemformulering .....	1
1.3 Syfte .....	2
1.3 Avgränsningar .....	2
1.4 Disposition .....	2
2. Metod .....	3
2.1 Kvalitativ ansats .....	3
2.2 Kvalitativa intervjuer.....	5
2.3 Praktiskt tillvägagångssätt.....	5
3. Teori .....	7
3.1 Fundamental analys.....	7
3.1.1 Strategisk analys.....	7
3.1.1.1 Omvärldsanalys.....	7
3.1.1.2 Branschanalys.....	8
3.1.1.3 Konkurrensanalys.....	10
3.1.1.4 SWOT-analys.....	11
3.1.2 Finansiell analys.....	12
3.1.2.1 Fyrkantsmodellen .....	12
3.1.2.2 Nyckeltal .....	13
3.2 Fusioner och förvärv .....	14
4. Företagspresentation.....	17
4.1 Introduktion av Scania AB.....	17
4.2 Scantias historik .....	17
4.3 Scantias ägarstruktur .....	19
4.3.1 Volkswagen.....	19
4.3.2 Investor.....	20
4.4 Scantias affärsidé, vision och strategi .....	21
4.4.1 Strategiska allianser.....	22
4.5 Marknader .....	23
4.6 Produktområden .....	24
4.5.1 Lastbilar.....	24
4.5.2 Bussar.....	26
4.5.3 Scantias modulsystem .....	26
5. Analys.....	28
5.1 Analys av Scantias omvärld .....	28
5.1.1 En analytikers perspektiv på Scantias omvärld.....	30
5.1.2 Sammanfattande tankar kring Scantias omvärld.....	31
5.2 Analys av nyttofordonsbranschen .....	31
5.2.2 En analytikers perspektiv på nyttofordonsbranschen.....	34
5.2.3 Sammanfattande tankar kring nyttofordonsbranschen.....	35
5.3 Analys av Scantias huvudsakliga konkurrenter.....	35
5.3.1 Volvo.....	36
5.3.2 MAN Gruppen.....	38
5.3.3 Daimler Chrysler .....	39

5.3.4 En analytikers perspektiv på Scantias huvudsakliga konkurrenter .....	41
5.3.5 Sammanfattande tankar kring Scantias huvudsakliga konkurrenter .....	42
5.4 SWOT-analys .....	43
5.5 Analys av Scantias finansiella situation .....	45
5.5.1 En analytikers perspektiv på Scantias finansiella situation .....	49
5.5.2 Sammanfattande tankar kring Scantias finansiella situation .....	50
5.6 Scantias värde .....	50
5.7 Scania och MAN .....	52
5.7.1 MAN:s bud till Scania .....	52
5.7.2 Jämförelse mellan MAN och Scantias finansiella situation .....	53
5.7.3 En analytikers perspektiv på Scania och MAN .....	54
5.7.4 Sammanfattande tankar kring Scania och MAN .....	57
6. Slutsatser .....	60
7. Förslag till fortsatt forskning .....	62
8. Källförteckning .....	63
9. Bilagor .....	66
9.1 Scaniagruppens resultat- och balansräkningar för åren 2001-2005 .....	66
9.2 MAN-gruppens resultat- och balansräkning för 2005 .....	68
9.3 Scantias huvudsakliga konkurrenters nyckeltal för 2005 .....	69
9.4 Intervjufrågor till analytiker John Hernander, Kaupthing Bank .....	70

## Figurförteckning

Figur 1. Uppsatsens disposition .....	2
Figur 2. Branschkonkurrensens drivkrafter.....	8
Figur 3. Fyrkantsmodellen .....	12
Figur 4. Levererade lastbilar 2005 .....	23
Figur 5. Försäljningsintäkter 2005 .....	24
Figur 6. Totalt antal levererade lastbilar > 16 ton.....	25
Figur 7. Marknadsandelar, lastbilar >16 ton, Västeuropa 2005.....	36
Figur 8. Scantias nyckeltal 2001-2005 och konkurrenternas genomsnitt för 2005.....	45
Figur 9. Fyrkanter för Scania år 2001 och 2002 .....	46
Figur 10. Fyrkanter för Scania år 2002 och 2003 .....	47
Figur 11. Fyrkanter för Scania år 2003 och 2004 .....	48
Figur 12. Fyrkanter för Scania år 2004 och 2005 .....	49
Figur 13. Scantias börskurs 1998-2006-12-19 .....	50
Figur 14. Scantias börskurs 2006-01-01 – 2006-12-19.....	51
Figur 15. Värdering av Scania.....	51
Figur 16. MAN och Scania i fyrkantsmodellen .....	53
Figur 17. Scania, Volkswagen och MAN:s antal sålda lastbilar, anställda och omsättning .....	59

# 1. Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till uppsatsen. Bakgrunden ger upphov till en problemdiskussion, vilken lämnar frågor som skall undersökas i uppsatsen. Kapitlet fortsätter med syfte, avgränsningar och disposition av arbetet.*

## 1.1 Bakgrund

Den svenska lastbilstillverkaren Scania har varit ett intressant förvävsobjekt under flertalet år. 1999 gjorde Volvo ett försök till förvärv, men hindrades av EU-kommissionen. Orsaken var att företagen tillsammans skulle dominera den nordiska marknaden och genom att de var varandras största konkurrenter riskerade konkurrensen att elimineras.<sup>1</sup> Under den senaste tiden har Scantias värld åter satts i gungning i och med att företaget blivit föremål för ett ytterligare förvävsförsök. Denna gång är det den tyska nyttofordonsproducenten MAN som har lagt ett bud på Scania. Budet har dock setts som fientligt med tanke på att Scantias huvudägare och styrelse har uttalat ett tydligt nej till affären. Syftet med affären är att gemensamt försöka förbättra positionen på marknaden för nyttofordon, det vill säga fordon som exempelvis lastbilar och bussar.<sup>2</sup>

Det hela började med att MAN i sitt bokslut den 21 februari 2006 uttalade sig om att de ville köpa Volkswagens aktier i Scania om de blev till salu. Volkswagens koncernchef, Bernd Pischetsrieder gav MAN stöd för ett samgående. I september tackade Investor dock nej till MAN:s förslag efter samtal om ett av MAN planerat bud. Det officiella budet på 442 kronor per aktie – totalt 88 miljarder - kom den 17 september då även Volkswagen till slut bestämde sig för att stödja Investor mot MAN:s bud. Den 4 oktober köpte Volkswagen 15 procent av aktierna i MAN. Sedan köpte MAN tio procent av aktierna och drygt 14 procent av rösterna i Scania för cirka 475 kronor per aktie och därmed är det nu liggande budet på omkring 95 miljarder kronor. Därefter ökade Investor sitt aktieinnehav i Scania för att tillsammans med Wallenbergstiftelserna inneha över 33 procent av A-aktien. Detta för att kunna blockera ett bud. 8 november avgick MAN-stödjande Bernd Pischetsrieder från Volkswagen och ny koncernchef från den 1 januari 2007 är Martin Winterkorn. Scania har gått ut med en rekommendation till sina aktieägare att inte acceptera MAN:s bud som de dessutom anser ligger för lågt. För att affären överhuvudtaget skall kunna genomföras krävs ett godkännande från EU-kommissionen, vilket erhöles den 21 december 2006. Förhandlingar mellan huvudägarna pågår och den sista januari 2007 löper MAN:s budfrist ut.<sup>3</sup>

## 1.2 Problemformulering

Med bakgrund till ovanstående händelseförlopp avser vi att beröra följande problemområden:

- *Vad är det MAN vill ha av Scania, varför tackar Scania nej till budet?*
- *Vad skulle tala för ett samgående och vad skulle det resultera i?*

---

<sup>1</sup> <http://europa.eu/bulletin/sv/200003/p103049.htm> (2006-11-08)

<sup>2</sup> Affärsvärlden, *Snart styr de Scania*. (2006-11-07)

<sup>3</sup> Dagens Industri, *Handelsbanken utfrys av Investor*. (2006-12-06)

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att göra en företagsanalys av Scania för att på så vis kunna undersöka varför MAN önskar att förvärva Scania och om de borde gå ihop eller ej.

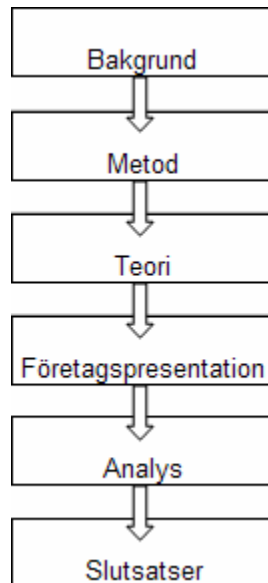
### **1.3 Avgränsningar**

Vad gäller tidsbegränsning ser studien av företagens årsredovisningar till de fem senaste åren, 2001-2005. Fokus ligger främst på lastbilar vad gäller produkter, eftersom detta utgör Scantias största produktområde. Då händelseförloppet i Scania och MAN är något som pågår under uppsatsens resa finns det vissa naturliga begränsningar i och med att det kommer att komma ett avgörande efter uppsatsens deadline.

### **1.4 Disposition**

Uppsatsen inleds i nästa kapitel med metod för att klargöra vilka grunder uppsatsens undersökning baseras på. I kapitel tre återfinns teori om den fundamentala analysen som sedan genomförs på Scania i kapitel fem. Däremellan presenteras företaget Scania. Analyskapitlet har anpassats för att passa uppsatsen på så sätt att ingen redovisningsanalys görs. Vidare förs en analytikers perspektiv in som eget avsnitt i alla analysdelar förutom i Scantias värde då det integreras i avsnittets text som en helhet. Sist i analysen förs en diskussion kring Scania och MAN som fusionsobjekt. Kapitel sex innehåller slutsatser från hela uppsatsen. Slutligen lämnar vi förslag till framtida forskning om Scania i det sjunde kapitlet.

**Figur 1. Uppsatsens disposition**



Källa: Egen bearbetning



## 2. Metod

*Metodkapitlets syfte är att ge läsaren en beskrivning av hur uppsatsen utarbetats, det vill säga en presentation av verktygen genom vilka studien har genomförts. En företagsanalys grundar sig på ett kvalitativt perspektiv. Vi ämnar i detta kapitel beskriva den kvalitativa ansatsen samt användandet av kvalitativa intervjuer. Vidare kommer vi att beskriva uppsatsens praktiska tillvägagångssätt. Vi har i samråd med vår handledare Thomas Polesie beslutat att frångå vissa delar av en magisteruppsats upplägg, exempelvis avsnitt som berör validitet och reliabilitet.*

### 2.1 Kvalitativ ansats

Kvalitativa studier grundar sig på en forskningsstrategi med fokus på ord och tolkning. Detta gör att kvalitativa studier är svåra att generalisera. Det första steget i en kvalitativ undersökning består i att formulera generella frågeställningar som kan användas som utgångspunkt i det fortsatta arbetet. Beroende av hur frågorna är ställda väljs sedan relevanta platser och undersökningspersoner ut. Det tredje steget är att samla in relevant data, vilken tolkas i nästa steg. Steg fem hänför sig till begreppsligt och teoretiskt arbete där en specificering av frågeställningarna kan bli aktuell. Då måste eventuell ny data samlas in, vilket leder till ny tolkning av denna. Slutligen mynnar undersökningen ut i resultat och slutsatser.<sup>4</sup> De huvudsakliga inriktningarna för kvalitativa forskare är koncentrerade inom följande områden; världen som undersökningspersonerna upplever den, beskrivning och kontext, processfokus, flexibilitet och strukturlöshet samt begrepp och teori som resultatet av forskningsprocessen.<sup>5</sup>

#### *Världen som undersökningspersonerna upplever den*

Kvalitativa forskare vill uppfatta och förstå den sociala verkligheten så som föremålen för undersökningen upplever den. Detta genomförs genom interaktion med undersökningsobjekten. Genom att beakta det synsätt som aktörerna har, är det möjligt att se situationen på ett annat sätt än vad en utomstående gör. Detta kräver dock en empatisk ståndpunkt då en tolkning av undersökningsobjektens perspektiv måste utföras.<sup>6</sup> Kritik som utfärdats mot kvalitativ forskning grundar sig på den subjektivitet som uppkommer vid nära och personliga förhållanden med undersökningsobjekten. Konsekvensen av detta skulle kunna bli att resultaten blir styrda i en viss riktning som kanske inte är den mest relevanta. Då en kvalitativ undersökning bygger på forskarens tolkningar, vilka ofta är av subjektiv karaktär, är det svårt för en annan forskare att genomföra samma undersökning en gång till.<sup>7</sup> Denna uppsats baseras på sekundärdata och en intervju med en branschanalytiker. Därigenom uteblir interaktionen med företagen i fråga. I studien av det sekundära materialet läggs däremot tonvikt på att tolka informationen utifrån företagets perspektiv för att kunna gestalta företagen på ett rättvisande vis. Det kan dock finnas risk att subjektivitet föreligger då undersökningen bygger på egna tolkningar och slutsatser.

#### *Beskrivning och betoning av kontext*

Detta område behandlar forskningens benägenhet att ta upp en mängd deskriptiva detaljer. Förklaringar utgör också en väsentlig del i forskningsprocessen. Detta görs i syfte för att kunna

---

<sup>4</sup> Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 249-254, 270-271.

<sup>5</sup> *Ibid.*, s. 249.

<sup>6</sup> *Ibid.*, s. 264-265.

<sup>7</sup> *Ibid.*, s. 269-270.

beskriva kontexten på ett så utförligt sätt som möjligt för att skapa kunskap om den studerade miljön. Den studerade miljön måste även kunna uppfattas i ett sammanhang för att möjliggöra den rätta tolkningen. Kritik mot detta arbetssätt är att denna detaljrikedom riskerar att ta över forskarens fokus. Mängden detaljer kan komma att överskugga eller hindra analysen av de data som samlats in.<sup>8</sup> För att kunna skapa sig en uppfattning om vad det är som Scania har, vilket MAN vill åt, krävs en detaljerad genomgång av företaget. Det finns dock en risk att mängden detaljer i en fundamental analys exempelvis gällande konkurrenterna gör att helhetsbilden av Scania och ett eventuellt samgående kan komma att hotas.

### *Processfokus*

Det kvalitativa synsättet tenderar att uppfatta omgivningen i termer av processer. Förlopp över tid gällande skeenden och mönster beskrivs för att uppmärksamma förändring och utveckling.<sup>9</sup> Scantias räkenskaper kommer i undersökningen att studeras fem år tillbaka i tiden. Övriga delar försöker vi se både ur ett historiskt och framåtblickande perspektiv. Detta för att se om det kan finnas några mönster som tyder på att förändring respektive utveckling skett i företaget och dess omvärld.

### *Flexibilitet och strukturlöshet*

Genom att på förhand inte skapa sig en bild av omgivningen ges tillfälle att se situationen ur undersökningsobjektets synvinkel. På detta vis skapas en flexibilitet i undersökningen. Bildandet av strukturer för forskningen ses som ett hinder då synen på omgivningen begränsas. På samma sätt är det viktigt att frågeställningarna är generella för att kunna utföra undersökningen på ett mer öppet sätt.<sup>10</sup> Ett problem med kvalitativa undersökningar är att det är svårt att upplysa om hur dess planering och genomförande går till. Det är ett resultat av flexibiliteten och strukturlösheten som gör det svårt att utläsa hur forskaren har kommit fram till sina slutsatser.<sup>11</sup> I denna uppsats har frågeställningarna formulerats på ett generellt sätt för att uppsatsen skall kunna generera slutsatser som inte kan dras på förhand. Detta i syfte att kunna möjliggöra nya infallsvinklar under arbetets gång. I just detta aktuella fall är det viktigt att lämna alla dörrar öppna då förutsättningarna hela tiden förändras i och med en fortsatt budgivning respektive avvisande.

### *Begrepp och teori som resultatet av forskningsprocessen*

Formuleringen av mått på begrepp utgör inte någon viktig faktor, däremot är begreppen en stor del av den kvalitativa undersökningen. Definitiva begrepp ses som en begränsande faktor i det kvalitativa forskningsarbetet. Teori kan således behandlas som något som uppkommer ur data.<sup>12</sup> Analysen av Scania ska resultera i slutsatser som dras utifrån teori och information som framkommit under uppsatsens gång, exempelvis intervjun med branschanalytikern John Hernander.

---

<sup>8</sup> Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 265-266.

<sup>9</sup> Ibid, s. 266-267.

<sup>10</sup> Ibid, s. 267-268.

<sup>11</sup> Ibid, s. 271.

<sup>12</sup> Ibid, s. 254-256.

## **2.2 Kvalitativa intervjuer**

Kvalitativa intervjuer karaktäriseras av dess flexibilitet, vilket passar kvalitativ forskning som betonar att forskaren skall uppleva världen ur undersökningsobjektens perspektiv. Intervjuerna kan då anpassas efter respondenten. Utmärkande drag är även att intervjuerna inte är helt strukturerade. Detta i syfte att intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt skall komma fram. Målet med kvalitativa intervjuer är att få fram så detaljerade och utfylliga svar som möjligt.<sup>13</sup> Den kvalitativa intervjuemetoden som används i denna uppsats är den semistrukturerade intervjuemetoden.

### *Semistrukturerade intervjuer*

Denna intervjuemetodik innebär att intervjun utgår ifrån en lista med speciella områden som skall beröras. Utifrån listan kan sedan intervjupersonen svara som den vill. Svaren kommer att utformas på det sätt som den som blir intervjuad anser viktigt för ämnet i fråga. Områdena behöver inte behandlas i en förutbestämd ordning och frågor kan även läggas till under intervjuens gång.<sup>14</sup> I intervjun med branschanalytikern John Hernander på Kaupthing Bank är syftet med att använda denna intervjuemetod att ge respondenten en möjlighet att fritt svara på frågorna utan att styras in i en förutbestämd riktning. Detta för att erhålla ytterliggare perspektiv på uppsatsens problemområden utöver det som kommit fram i teoriavsnittet.

## **2.3 Praktiskt tillvägagångssätt**

För att kunna analysera Scania på ett mångfacetterat sätt har den fundamentala analysen använts som ett verktyg i uppsatsen. Denna beskrivs i teorikapitlet tillsammans med teori om de fyrkanter vi valt att ta in i den finansiella delen som ett komplement till den fundamentala analysen. Då uppsatsen har producerats utan kontakt med Scania finns begränsningar avseende tillgång till information. Uppgifter som ej offentliggjorts har vi inte haft möjlighet att ta del av därför omöjliggörs exempelvis en korrekt värdering av företaget.

Information om Scania, dess konkurrenter och omvärld har hämtats från extern information. Denna information kommer ifrån årsredovisningar, officiella hemsidor samt artiklar ifrån databaserna Affärsdata och Business Source Premier. Övrig litteratur har vi funnit med hjälp av databasen GUNDA och vår handledare Thomas Polesie. Vi har även genomfört en intervju med branschanalytikern John Hernander på Kaupthing Bank, som dessutom bidrog med analytikerrapporter. Svaren från intervjufrågorna har placerats i de respektive avsnitt av analysen de behandlar.

Då Scanias konkurrenter har finansiella rapporter i euro har vi valt att räkna om dessa till svenska kronor, vilken är Scanias redovisningsvaluta. Detta i syfte att förenkla och göra rapporterna jämförbara. Omräkningen skedde enligt 2005 års genomsnittskurs.

### *Källkritik*

En stor del av våra källor är producerade av företagen själva, vilket kan innebära att det kan förekomma subjektivitet i dessa. Därför är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt vid studien av dessa källor. Vidare är vissa källor fritt översatta från originalspråken engelska och

---

<sup>13</sup> Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 299-301.

<sup>14</sup> *Ibid*, s. 301-302.

tyska. Vi är medvetna om att detta kan innebära att en viss grad av osäkerhet finns i översättningarna. Då vårt ämne är av aktuell karaktär baseras vår studie till stor del av nyhetsartiklar från affärsmedia. Detta kan ha påverkat tillförlitligheten i vår studie till det sämre då det kan antas att dessa artiklar har en lägre grad av trovärdighet än vetenskapliga artiklar.

## 3. Teori

*I den teoretiska referensramen behandlas den fundamentala analysen som hela uppsatsen om Scania utgår ifrån. Sedan ges teori angående fusioner och förvärv samt MAN:s bud till Scania för att ge en förståelse till den budsituation Scania just nu befinner sig i.*

### 3.1 Fundamental analys

Fundamental analys går ut på att bestämma värdet på ett företag genom att använda sig av information om företaget och dess omvärld samt redovisningen. Analysmetoden bygger på fyra delmoment; strategisk analys, redovisningsanalys, finansiell analys samt värdering.<sup>15</sup> I denna uppsats anser vi dock att redovisningsanalysen inte tillför något mervärde till analysen av Scania, då den finansiella analysen ger ett tillräckligt räkenskapsenligt bidrag till förståelsen av Scantias verksamhet. Därför har vi valt att utelämna denna och fokusera på resterande tre delar av den fundamentala analysen. Eftersom denna uppsats baseras på offentliggjord och extern information såsom årsredovisningar och artiklar försvåras en rättvisande och korrekt värdering av Scania då vi saknar information om exempelvis anläggningstillgångarnas verkliga värden. Vi har därför valt att föra en diskussion om Scantias värde i analyskapitlet istället för att göra en värdering.

#### 3.1.1 Strategisk analys

Det första steget i den fundamentala analysen är en strategisk analys. Ur denna kvalitativa analys framkommer vilka faktorer som är ett företags vinstdrivare eller framgångsfaktorer. Även verksamhetens främsta risker uppdagas. Slutsatserna av analysen blir slutligen till en förståelse av företagets strategiska situation, och mer konkret, en uppskattning av företagets framtida marknadssituation, till exempel dess framtida marknadsandel och branschens framtida omsättning.<sup>16</sup> Den strategiska analysen är en viktig grund i den fundamentala analysen då den ser till att slutsatserna vid företagsvärderingen baseras på realistiska antaganden. En strategisk analys byggs upp utifrån fyra analyser. Den första är en omvärldsanalys, den andra en branschanalys, sedan följer en konkurrensanalys och slutligen görs en SWOT-analys vilken är en överblick av de föregående strategiska analyserna.<sup>17</sup>

##### 3.1.1.1 Omvärldsanalys

En omvärldsanalys syftar till att analysera ett företags makromiljö för att hitta företagets och branschens speciella karaktärsdrag. Detta används sedan till att förstå och utvärdera företagets möjligheter och hot utifrån dess omvärld.<sup>18</sup> Analysen genomförs genom att dela in företagets makromiljö i fyra faktorer. Dessa faktorer benämns Sociokulturella faktorer, Teknologiska faktorer, Ekonomiska faktorer och Politiska faktorer. Kategoriernas namn gör att omvärldsanalysen även kallas STEP-analys. Sociokulturella faktorer inbegriper de sociala och kulturella influenserna på ett företags verksamhet. Dessa skiljer sig åt mellan länder och kan bland annat handla om religion, språk och befolkningsstruktur. De teknologiska faktorerna handlar till exempel om distributionsmetoder eller möjligheter till produktutveckling. Teknologin som finns att tillgå har konsekvenser både på företags produktion av produkter och dess

---

<sup>15</sup> Nilsson, H. – Isaksson, A. – Martkainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, s. 20-21.

<sup>16</sup> Ibid, s. 21-22.

<sup>17</sup> Ibid, s. 75-76.

<sup>18</sup> Ibid, s. 91.

försäljning i ett visst land. Vidare innebär ekonomiska faktorer långsiktiga och kortsiktiga mått såsom räntenivå, inflation och tillväxt i form av BNP. Dessa faktorer påverkar företags framtid i och med dess finansieringsmöjligheter och konsumenters köpkraft. Till sist innehåller politiska faktorer aspekter som politisk stabilitet förknippat med affärsrisker, ekonomisk politik med lagar om beskattning samt påverkan på köpkraft.<sup>19</sup>

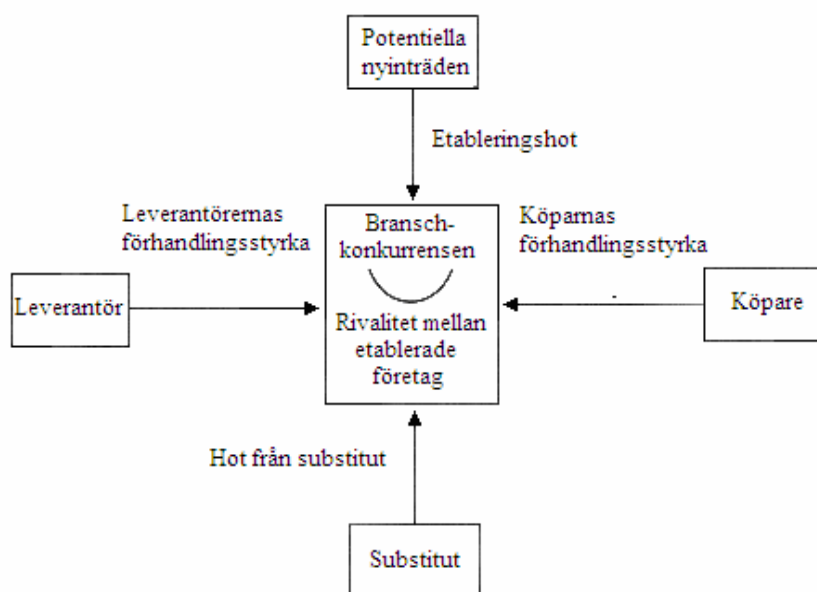
### 3.1.1.2 Branschanalys

Utgångspunkten för en strategisk analys är enligt Michael Porter att skaffa förståelse för branschstrukturen. Detta innebär identifierandet av de grundläggande särdrag hos en bransch som utgör den utgångspunkt från vilken företagets konkurrensstrategi fastställs. Dessa särdrag kan vara rotade i exempelvis teknologi och ekonomiska villkor och varje företag kan ha en unik styrka eller svaghet i att handskas med detta.<sup>20</sup>

#### *Branschkonkurrensens drivkrafter*

De flesta branscher skiljer sig åt avseende vinstpotential, vilket enligt Porter förklaras utifrån fem primära konkurrenskrafter – etableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingsstyrka samt rivalitet mellan nuvarande konkurrenter - vars sammanlagda styrka kan skilja sig åt och påverka olika branscher olika mycket. Ju starkare krafterna är desto lägre vinster kan förväntas för företagen i branschen. För det enskilda företaget gäller det att försvara sig mot dessa konkurrenskrafter eller att påverka dem till sin fördel, vilket kräver djupare kunskap och analys av de centrala strukturdrag som bestämmer krafternas styrka. Den starkaste konkurrenskraften som kan urskiljas i branschen är den som styr och blir avgörande för företagets utarbetande av en strategi.<sup>21</sup>

**Figur 2. Branschkonkurrensens drivkrafter**



Källa: Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 28.

<sup>19</sup> Nilsson, H. – Isaksson, A. – Martkainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, s. 92-93.

<sup>20</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 28.

<sup>21</sup> *Ibid*, s. 25-27.

### *Etableringshot*

Nyetableringar i en bransch kan påverka branschen negativt genom att priserna går ner och lönsamheten reduceras. Det är dock inte alltid säkert att det är lätt för ett företag att etablera sig i en bransch då hindren för nyetablering kan vara många tillsammans med att de motreaktioner som kan komma från redan etablerade företag kan vara starka. I sådana fall är hotet från nyetablering i branschen att anse som lågt. De sex betydande hindren för etablering som kan föreligga i en bransch är; stordriftsfördelar, produktdifferentiering, kapitalbehov, omställningskostnader, tillgång till distributionskanaler samt statlig politik.<sup>22</sup>

### *Rivalitet mellan etablerade företag*

Rivalitet mellan etablerade företag uppkommer när någon eller några av konkurrenterna i en bransch känner sig hotade eller vill förbättra sin position. Detta kan ske genom många välkända metoder såsom reklamkampanjer, ökad kundservice eller prisutspel.<sup>23</sup> Det finns ett antal strukturella faktorer som kan ha betydelse för hur intensiv konkurrensen mellan de etablerade företagen är.<sup>24</sup> Exempel på detta är långsam branschtillväxt, höga fasta tillverknings- och lagerkostnader samt jämbördiga konkurrenter.

### *Tryck från substitut*

Ett substitut är en produkt som kan utföra samma funktion som branschprodukten och som begränsar branschens vinstmöjligheter genom att sätta en gräns för dess prisnivå. Är substitutet attraktivare prismässigt kan risken vara stor att kunderna väljer detta alternativ istället till nackdel för branschen som helhet. Försvaret mot denna typ av konkurrenskraft kan bli en kollektiv fråga, då kraftfulla åtgärder av alla branschföretagen tillsammans kan förbättra branschens position gentemot substitut totalt sett.<sup>25</sup>

### *Köparnas förhandlingsstyrka*

Köparna i en bransch kan i hög utsträckning påverka dess lönsamhet. Detta om köpgruppen är mäktig och exempelvis kan tvinga ned priserna eller spela ut olika konkurrenter mot varandra. Tecken på att en köpgrupp är mäktig kan exempelvis vara att den köper stora volymer i förhållande till leverantörens försäljning vilket gör att det får stora konsekvenser om kunden skulle byta leverantör. Ett annat tecken på makt från köparens sida kan vara om produkterna i branschen är standardiserade eller odifferentierade och om omställningskostnaderna är låga. Det blir då lätt för köparna att spela ut konkurrenterna med likvärdiga produkter gentemot varandra samtidigt som kostnaderna är ringa för att byta till en annan leverantör. Även det faktum att köparen har full information om leverantörernas kostnader, aktuella marknadspriser samt efterfrågan kan påverka dess makt genom att de får en större förhandlingskraft och kan försäkra sig om att erhålla de gynnsammaste priserna.<sup>26</sup> Ett sätt för ett företag att kunna försvara sig mot denna typ av konkurrenskraft är genom att betrakta urvalet av köpare som ett avgörande strategiskt beslut och välja ut de köpare som har liten makt att påverka företaget ogynnsamt.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 28-29.

<sup>23</sup> Ibid, s. 37-38.

<sup>24</sup> Ibid, s. 38.

<sup>25</sup> Ibid, s. 43-44.

<sup>26</sup> Ibid, s. 44-46.

<sup>27</sup> Ibid, s. 46.

### *Leverantörernas förhandlingsstyrka*

Hur leverantörerna kan påverka en bransch och dess lönsamhet speglar i stor utsträckning de villkor som gör köparna mäktiga. Leverantörerna kan genom hot avseende prishöjningar samt kvalitetsreduceringar utöva förhandlingsstyrka mot företagen i branschen. Tecken på att en leverantörsgrupp är mäktig kan exempelvis vara att branschen inte är någon viktig kund till leverantörsgruppen och inte utgör någon betydande del av dess försäljning. Detta leder till att leverantören kan utöva sin makt då det inte får stora konsekvenser om kunden byter leverantör. Makt kan även utövas om leverantörens produkt utgör en så viktig komponent i köparens verksamhet att den får konsekvenser för hur väl köparen lyckas med sin tillverkning. Ytterligare ett tecken på att leverantörsgruppen har stor makt kan vara att omställningskostnaderna för köparna vid ett leverantörsbyte är höga, vilket gör att köparna inte i så stor utsträckning byter leverantör.<sup>28</sup>

### **3.1.1.3 Konkurrensanalys**

Ett företags lönsamhet påverkas dels av branschens struktur, vilket klargjordes i det föregående avsnittet, men även av de beslut företagsledningen fattar för att kunna positionera sig på ett framgångsrikt sätt gentemot konkurrenterna i branschen. Ett viktigt steg i den strategiska analysen är således att analysera vilken strategi företaget har valt för att kunna göra detta.<sup>29</sup> Genom att utarbeta en konkurrensstrategi kan ett företag nämligen övervinna de fem konkurrenskrafterna samt erhålla en bättre avkastning på sina investeringar. Det finns tre generella och allmänna strategier för detta ändamål; kostnadsöverlägsenhet, differentiering samt fokusering. Dessa kan användas var för sig eller i kombination och även om företaget valt en av strategierna som sitt primära strategiska mål innebär det inte att de andra kan försummas helt.<sup>30</sup>

### *Analys av konkurrenter*

För att kunna skaffa sig en föreställning om varje konkurrents sannolika strategiförändringar, deras troliga svarsåtgärder på möjliga strategiska utspel samt reaktionen de kan tänkas ge på branschförändringar krävs en djupgående konkurrentanalys.<sup>31</sup> De konkurrenter som bör analyseras är dels företagets alla betydande nuvarande konkurrenter, dels potentiella konkurrenter som kan uppenbara sig i framtiden. Det kan även vara av stort värde för företaget att förutspå framtida sannolika fusioner och förvärv bland både etablerade konkurrenter samt utomstående. Dessa kan nämligen leda till att en tidigare relativt harmlös konkurrent blir stark eller att en tidigare stark konkurrent blir ännu starkare.<sup>32</sup> En konkurrentanalys enligt Porter består av fyra delar – framtida mål, föreställningar, aktuell strategi samt möjligheter – vilka tillsammans mynnar ut i en bild av konkurrentens reaktionsprofil.<sup>33</sup>

### *Framtida mål*

Genom att analysera konkurrenternas mål går det att få en bild av hur tillfredsställda de är med sin nuvarande position samt om det därmed föreligger någon sannolikhet att de utför strategiförändringar eller utspel av olika slag för att kunna nå tillfredsställelse. Det går även att på detta sätt tolka allvaret i de initiativ konkurrenterna tar. Om ett strategiskt utspel som en

<sup>28</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 46-48.

<sup>29</sup> Nilsson, H. – Isaksson, A. – Martkainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, s. 86.

<sup>30</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 52-53.

<sup>31</sup> *Ibid*, s. 64.

<sup>32</sup> *Ibid*, s. 66.

<sup>33</sup> *Ibid*, s. 65.



konkurrent utför gäller ett nyckelmål är det nämligen troligt att det inte handlar om en tillfällig händelse. En analys av konkurrenternas mål utgörs dels av ekonomiska mål, dels av kvalitativa faktorer såsom exempelvis mål avseende teknologisk position, samhällsroll eller marknadsledarskap.<sup>34</sup>

#### *Föreställningar*

Det andra steget i en konkurrentanalys enligt Porter är att identifiera konkurrenternas föreställningar om sig själva, sin egen situation samt om branschen och konkurrenterna. Konkurrentens föreställningar har stor betydelse för det sätt på vilket det reagerar och betar sig vad gäller olika händelser. Deras föreställningar kan vara både riktiga eller oriktiga, och i de fall då de är oriktiga kan detta ha en strategisk betydelse då konkurrenten kan förlora betydelsefull mark när det utsätts för olika utmaningar. Genom att finna sådana områden där konkurrentens uppfattning om omgivningen är fel kan företaget identifiera och realisera utspel där sannolikheten för svarsåtgärder inte är stor eller där de kan antas vara ineffektiva. Detta för att vinna mark från konkurrenterna.<sup>35</sup>

#### *Aktuell strategi*

Ett tredje steg i konkurrentanalysen är att identifiera och beskriva den aktuella strategi som varje konkurrent har, vilket utgörs av de operativa huvudprogram som finns för varje funktionellt område.<sup>36</sup> Dessa kan antingen vara uttalade eller outtalade och är en kombination av de mål som företaget strävar efter samt det program med vilket företaget försöker att nå sina mål.

#### *Möjligheter*

Den sista etappen i konkurrentanalysen utgörs av en värdering av varje konkurrents möjligheter. De tre tidigare nämnda delarna i konkurrentanalysen avseende konkurrentens mål, föreställningar samt strategier påverkar det sätt på vilket konkurrenten kan förväntas reagera på olika händelser i dess omgivning. I denna etapp bedöms och värderas istället de styrkor och svagheter konkurrenten kan tänkas ha avseende exempelvis produkter, drift, marknadsföring, försäljning och organisation vilket i sin tur påverkar konkurrentens förmåga att kunna reagera på eller ta initiativ till strategiska utspel.<sup>37</sup>

### **3.1.1.4 SWOT-analys**

Ett sätt att sammanfatta hela den strategiska analysen är att göra en SWOT-analys. Denna visar på faktorer vilka inverkar på ett företags framtid utifrån konkurrens- bransch- och omvärldsanalysen. SWOT står för styrkor (Strengths), svagheter (Weaknesses), möjligheter (Opportunities) och hot (Threats). Styrkor och svagheter behandlar interna förhållanden i företag medan möjligheter och hot är dess externa faktorer.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, s. 67.

<sup>35</sup> *Ibid*, s. 73-74.

<sup>36</sup> *Ibid*, s. 78.

<sup>37</sup> *Ibid*, s. 78-79.

<sup>38</sup> Nilsson, H. – Isaksson, A. – Martkainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, s. 93-94.

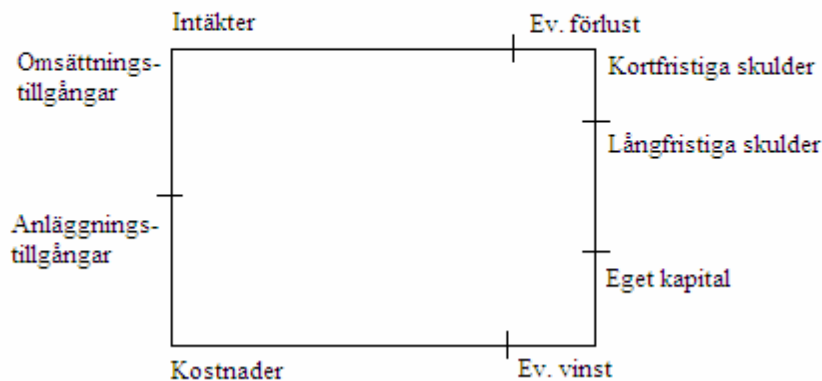
### 3.1.2 Finansiell analys

En finansiell analys utvärderar ett företags historiska utveckling utifrån dess finansiella information. Med detta kan även framtiden spås.<sup>39</sup> I den finansiella delen av den fundamentala analysen tas i denna uppsats upp räkenskaper utifrån en fyrkantsmodell och i form av nyckeltal för att överskådligt kunna analysera finanserna i analyskapitlet över tid och jämföra med konkurrenter.

#### 3.1.2.1 Fyrkantsmodellen

Fyrkantsmodellen är ett sätt att skildra ett företag och dess ställning vid en periods slut samt dess resursanvändning. Denna modell visar genom en grafisk presentation de gränser företaget har mot dess omgivning samt håller reda på de fem begreppen; tillgångar, skulder, eget kapital, intäkter och kostnader och deras samband med varandra. Modellen kan även konkretiseras genom att begreppen delas in i mindre delar så att exempelvis tillgångarna delas in i anläggningstillgångar samt omsättningstillgångar. Genom att justera figurens proportioner kan jämförelser mellan år göras på ett lättöverskådligt sätt.<sup>40</sup>

Figur 3. Fyrkantsmodellen



Källa: Egen bearbetning utifrån Polesie, T., *Drift och finans*, s. 34.

Tillgångssidan innefattar de resurser företaget har byggt upp och som används i verksamheten. Ledningen förvaltar resurserna på bästa sätt och gör investeringar som skapar förutsättningar för företagets framtida verksamhet.<sup>41</sup> Skuldsidan visar de åtaganden företaget har mot andra och därmed vilka fordringar och krav som olika intressenter har på företaget. Det egna kapitalet är en restpost som kan ses som en avräkning mellan företaget och dess ägare och består av de resurser ägarna har satt in i verksamheten. Storleken av det egna kapitalet beror av hur verksamheten går.<sup>42</sup> Intäkterna kommer från företagets kunder och anger hur mycket pengar det har fått in för det de sålt medan kostnaderna är en värdering av det som gått åt för att utföra något. Om

<sup>39</sup> Nilsson, H. – Isaksson, A. – Martkainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, s. 23.

<sup>40</sup> Polesie, T., *Drift och finans*, s. 21, 29.

<sup>41</sup> Ibid, s. 30.

<sup>42</sup> Ibid, s. 31.

intäkterna är större än kostnaderna går företaget med vinst vilket visas i det nedre högra hörnet av modellen. Går däremot verksamheten med förlust visas detta i det övre högra hörnet av fyrkanten.<sup>43</sup>

Formen på fyrkanten ger dessutom en indikation huruvida företaget är kapitalintensivt eller ej. Företag som har mycket anläggningstillgångar i förhållande till omsättningen, exempelvis rederier och fastighetsbolag, kräver mycket kapital och har därför en hög och smal rektangel. Motsatsen, det vill säga en låg och bred rektangel är karaktäriserande för kunskapsintensiva företag med låg kapitalbindning.<sup>44</sup>

### 3.1.2.2 Nyckeltal

Nedan definieras olika nyckeltal som sedan används i företagsanalysen där de beräknas för Scania och dess konkurrenter.

#### *Likviditetsmått*

En analys av ett företags likviditet visar på dess betalningsförmåga på kort sikt. Kvoten för kassalikviditet bör ligga över ett och definitionen följer nedan.

Kassalikviditet = (omsättningstillgångar - varulager)/kortfristiga skulder<sup>45</sup>

#### *Soliditetsmått*

Soliditet står för betalningsförmåga på lång sikt. En vanlig soliditet i svenska börsnoterade företag ligger omkring 25 procent. Ett alternativt mått till soliditet är att beräkna skuldsättningsgraden, det vill säga relationen skulder och eget kapital.

Soliditet = eget kapital/totalt kapital<sup>46</sup>

Skuldsättningsgrad = skulder/eget kapital<sup>47</sup>

#### *Räntabilitetsmått*

Räntabilitet på eget kapital kan beskrivas som företagens förmåga att ge avkastning på företags kapital. En räntabilitet på eget kapital runt 20 procent anses vara mycket bra.<sup>48</sup>

Räntabilitet på eget kapital =  $R_E$  = resultat efter finansiella poster/eget kapital<sup>49</sup>

Räntabiliteten på totalt kapital är ett mått på avkastningen på de totala tillgångarna.

Räntabilitet på totalt kapital = (resultat efter finansiella poster + finansiella kostnader)/totalt kapital<sup>50</sup>

#### *Lönsamhetsmått*

Räntabilitet på totalt kapital kan delas upp i vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet. Vinstmarginalen är ett mått som beskriver resultatandelen för varje krona i omsättning. Kapitalomsättningshastigheten anger i sin tur vilken omsättning ett visst total kapital skapar.<sup>51</sup>

<sup>43</sup> Polesie, T., *Drift och finans*, s. 32-33.

<sup>44</sup> Bengtsson, M. – Laurin, O., *Arkivator- att värdera ett tillväxtföretag*, s. 22-23.

<sup>45</sup> Andersson, G. – Klackenstam, K. – Laurelii, G., *Affärsredovisning och företagsanalys*, s. 167, 170.

<sup>46</sup> Ibid, s. 167, 172.

<sup>47</sup> Johansson, S-E. – Runsten, M., *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt Mål, samband och mätmetoder*, s. 167.

<sup>48</sup> Andersson, G. – Klackenstam, K. – Laurelii, G., *Affärsredovisning och företagsanalys*, s. 173-174.

<sup>49</sup> Johansson, S-E. – Runsten, M., *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt Mål, samband och mätmetoder*, s. 30.

<sup>50</sup> Ibid, s. 63.

Vinstmarginal = resultat före räntekostnader/omsättning<sup>52</sup>  
Vinstmarginalen i industriföretag är vanligen mellan 8-12 procent.

Kapitalomsättningshastighet = omsättning/totalt kapital<sup>53</sup>  
Kapitaltunga verksamheter som exempelvis energibolag har en låg kapitalomsättningshastighet, men däremot en hög vinstmarginal. Motsatsen är konsultbolag som har hög kapitalomsättningshastighet och låg vinstmarginal, verkstadsbolag ligger mittemellan.

### **3.2 Fusioner och förvärv**

Det finns tre grundläggande sätt att förvärva ett annat företag; köp av tillgångar, köp av aktier samt fusion.<sup>54</sup> Till skillnad från att enbart köpa tillgångar som finns i företaget, där det är möjligt att göra ett urval vid köpet, tillfaller både tillgångar och skulder motsvarande andel vid ett köp av aktier köparen. Slutligen innebär en fusion en sammanslagning av två eller flera företag alternativt verksamhetsgrenar i syfte att förändra och samordna ägande och kontroll över ekonomiska resurser.<sup>55</sup> Det är en kombination av två eller flera företag på en relativt lika grund som resulterar i skapandet av en ny rapporterande enhet. Aktieägarna av de kombinerade enheterna bär gemensamt riskerna och förmånerna för den nya enheten och ingen kontrollerar den andra.<sup>56</sup> I juridisk mening innebär en fusion att det ena företaget överlåter tillgångar och skulder till det andra företaget. Konsekvensen för det överlåtande företaget blir att det upplöses utan likvidation, det vill säga utan att konkursförfarande äger rum.<sup>57</sup>

Det finns olika anledningar till att företag gör förvärv eller går samman. Ett förvärv kan exempelvis vara ett sätt att snabbt kunna expandera, öka lönsamheten eller att diversifiera verksamheten. Möjligheten till en snabb tillväxt av verksamheten är det vanligaste motivet. Genom ett förvärv kan företaget erhålla stordriftsfördelar eller öka sin marknadsandel inom en existerande verksamhetsgren. Ett köp av ett företag är ofta ett sätt att förvärva specifika tillgångar, både materiella och immateriella, vilka kan vara svåra att för köparen att erhålla på egen hand. Det kan till exempel finnas teknologi, kompetent personal, kontrakt eller marknadsföringsnätverk hos det säljande företaget som köparen vill erhålla med förhoppningen om att kunna använda dessa på ett mera lönsamt sätt. Ett ytterligare motiv för förvärv är så kallade portföljinvesteringar. Det innebär att ett företag gör en investering, ofta av långsiktig karaktär, i ett bolag i syfte att ta del av avkastningen samt att dra nytta av den medföljande kontrollrätten över det förvärvade bolaget. Således behöver köparen inte nödvändigtvis vara ute efter några särskilda synergieffekter eller fördelar som rör den egna existerande verksamheten. Att ge sig in i en ny bransch, segment eller marknad kan vara en annan orsak till förvärv. Vidare kan ett förvärv göras i syfte att öka marknadsvärdet. Ifall det förvärvande företaget är börsnoterat kan ett förvärv ha potentiella positiva effekter på förvärvarens aktiepris och således öka förvärvarens marknadsvärde.<sup>58</sup>

---

<sup>51</sup> Johansson, S-E. – Runsten, M., *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt Mål, samband och mätmetoder*, s. 63.

<sup>52</sup> Ibid, s. 167.

<sup>53</sup> Ibid, s. 63.

<sup>54</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s. 69.

<sup>55</sup> [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=176715](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=176715) (2006-11-13)

<sup>56</sup> <http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t18.e4086> (2006-11-13)

<sup>57</sup> [http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=176715](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=176715) (2006-11-13)

<sup>58</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s. 3-5.

### *Fientliga förvärv*

Alla förvärv är inte av frivillig karaktär. Det är inte alltid det är möjligt att genomföra ett förvärv på ett enkelt sätt, förvärvare kan mötas av motstånd från förvärvsobjektet. Resultatet av ett fientligt förvärv kan bli en fientlig kultur där integration och synergier är svåra att realisera.<sup>59</sup> Ett fientligt bud börjar med att en spekulant lämnar ett oombett erbjudande om att få köpa en majoritet eller alla av förvärvsobjektets aktier. Spekulanten sätter erbjudandet för en särskild tidsperiod, till ett pris, med en betalningsform och kan även bifoga villkor till objektet. Förvärvsobjektet kommer vanligtvis att påbörja undvikande manövrar för att förhindra uppköpet. Det fientliga budet utlöser en period av stor osäkerhet för alla deltagare.<sup>60</sup> Förvärvsobjektets aktieägare gör en bra affär på det fientliga budet, genom erhållandet av ett högre förvärvspremium än vid ett vanligt övertagande. När förvärvsobjektet framgångsrikt avvisar spekulanten faller förvärvsobjektets aktiepris, men bara marginellt till en nivå som är högre än den som rådde innan budet kom till stånd.<sup>61</sup>

### *Synergier*

Synergi relaterar till förmågan för två eller flera enheter eller företag att i kombination generera ett större värde jämfört med det värde som skapas när företagen agerar enskilt. I finansiella termer kan synergier ses som nuvärdet av alla framtida vinster som är direkt orsakade av den nya kombinationen som har skapats ur förvärvet. I operationella termer reflekterar synergi två eller flera enheters förmåga att tillsammans skapa värde jämfört med värdet som de enskilda enheterna skapar var för sig. Ur ett ledningsperspektiv skapas synergier när företagets beslutsfattare är invigda i processen att finna vägar att integrera enheterna så att en kombinerad enhet kan skapa konkurrensfördelar och ytterligare värde.<sup>62</sup> Synergier som kan erhållas är exempelvis intäktsökning, kostnadsreduceringar genom skalfördelar i form av bättre kapacitetsutnyttjande, större förhandlingskraft gentemot leverantörer, eliminering av mellanhänder i värdekedjan samt transföring av teknologi och know-how från det ena bolaget till det andra. Vidare kan skattereduceringar utgöra en synergieffekt.<sup>63</sup> Det bör dock påpekas att en synergi endast är en möjlighet till erhållande av konkurrensfördelar och värdeskapande tills adekvata och effektiva aktioner görs. Synergier kan exempelvis inte realiseras när personalen inte förstår de inbördes samband som kan finnas i bolagskombinationen. Värde skapas först när fördelarna från synergin, som genereras genom kombinationen och integrationen, överstiger kostnaden för att skapa synergin. Synergier kan vara svåra att realisera och innebär också ofta en alternativkostnad. I arbetet med att försöka skapa en ny enhet genom att integrera enskilda enheter kan ledningen förbise faktorer i deras egen verksamhet som skulle kunna generera verkliga fördelar. I många fall kan försöken att skapa synergier snarare ha en negativ verkan på företaget än värdeskapande. En viktig anledning till detta är att, förutom alternativkostnaden, de dolda kostnaderna som kan följa ett förvärv. Exempel på detta kan vara kulturella skillnader som kan göra att missförstånd uppstår och bristen på nödvändig kunskap om att utveckla och använda effektiva integrationsprocesser.<sup>64</sup> Företag som befinner sig i förvärvssituationer bör således jämföra värdet

---

<sup>59</sup> Hitt, M.A. – Harrison, J.S. – Ireland, R.D., *Mergers and Acquisitions – A Guide to Creating Value for Stakeholders*, s. 7.

<sup>60</sup> Bruner, R.F., *Applied Mergers and Acquisitions*, s. 804.

<sup>61</sup> *Ibid*, s. 807.

<sup>62</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s. 83-84.

<sup>63</sup> Bruner, R.F., *Applied Mergers and Acquisitions*, s. 326-329.

<sup>64</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s 83-85.

som skapas genom fusioner eller förvärv med värdet som skulle kunna skapas genom alternativa aktioner, exempelvis genom ett samarbete.<sup>65</sup>

### *Risker*

Jämte möjligheterna till god framtida avkastning finns det som sagt också risker förknippade med fusioner och förvärv. Konsekvenserna av ett förvärv blir ibland inte som företaget har förväntat sig. Kostnaden för finansieringen av förvärvet kan i vissa fall vara större än avkastningen som det förvärvade bolaget ger. En annan risk med ett sammangående är att förlora huvudkunder som är knutna till det ena bolaget.<sup>66</sup>

En annan fallgröp hänför sig till risken för hybris i företagets ledning, vilken kan förhindra att en adekvat analys av förvärvsobjektet görs. Ytterligare väsentliga komplikationer vid företagsförvärv är integrationen gällande förvärvare och förvärvsobjekt vad gäller företagskultur, struktur och operativsystem. Skillnader i företagskultur kan exempelvis medföra att konflikter uppstår i företagen och försvårar integrationen. Det är viktigt att det förvärvande bolaget reflekterar över förvärvet för att se om förvärvsobjektets företagskultur är i linje med dess egen, eftersom en ändring av företagskulturen kan vara både svår och kostsam.<sup>67</sup> En del företag gör misstaget att inte analysera förvärvsobjektet tillräckligt i förväg och konsekvensen blir en misslyckad integration av de båda bolagen, vilket kan göra att de förväntade synergieffekterna inte realiserar.<sup>68</sup> Vidare har det visat sig att en konsekvens av fusioner och förvärv är reducerad innovationsbenägenhet hos företagen. Färre nya produkter introduceras på marknaden, istället väljer företagen att genom förvärv av nya bolag komplettera existerande innovationer.<sup>69</sup> Fusioner respektive uppköp innebär ibland stora förändringar inom organisationer, vilka kan vara svåra att genomföra. Anställda är ofta omskakade av nyheten att företaget där de arbetar skall omformas och få en ny struktur och kan motarbeta sammangåendet.<sup>70</sup>

Legala aspekter kan vidare utgöra en risk respektive hinder för fusioner och förvärv. I Europa regleras fusioner av de enskilda länderna och av EU:s konkurrensmyndighet. EU:s medlemsländer har en gemensam konkurrenspolitik genom vilken marknads konkurrens skyddas. Exempel på detta är att EU-kommissionen har rätt att besluta om företagsfusioner inom EU.<sup>71</sup> Detta i de fall då berört medlemsland och minst ett annat medlemsland påverkas i fråga om handeln. För att granskas av EU-kommissionen är huvudregeln att företagets totala omsättning även ska överstiga fem miljarder euro. Kommissionens uppdrag är att hindra koncentrationer som väsentligt skulle hota konkurrensen till nackdel för EU:s konsumenter.<sup>72</sup>

---

<sup>65</sup> Hitt, M.A. – Harrison, J.S. – Ireland, R.D., *Mergers and Acquisitions – A Guide to Creating Value for Stakeholders*, s. 53.

<sup>66</sup> Bruner, R.F., *Applied Mergers and Acquisitions*, s. 639.

<sup>67</sup> Ibid, s. 361.

<sup>68</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s. 96.

<sup>69</sup> Hitt, M.A. – Harrison, J.S. – Ireland, R.D., *Mergers and Acquisitions – A Guide to Creating Value for Stakeholders*, s. 7.

<sup>70</sup> Morris, J.M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, s. 102.

<sup>71</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sv/oj/2003/l\\_001/l\\_00120030104sv00010025.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/sv/oj/2003/l_001/l_00120030104sv00010025.pdf) (2006-11-17)

<sup>72</sup> [http://www.kkv.se/konkurrens/eus\\_konkurrensregler.shtm](http://www.kkv.se/konkurrens/eus_konkurrensregler.shtm) (2006-11-17)

## 4. Företagspresentation

*I detta kapitel presenteras aktiebolaget Scania. Företagspresentationen är en naturlig övergång till det efterföljande analyskapitlet där Scania analyseras.*

### 4.1 Introduktion av Scania AB

Scania AB tillverkar främst lastbilar och bussar och är en av världens främsta inom detta område. Företagets huvudkontor ligger i Södertälje, och tillverkning sker förutom i Sverige i sex länder i Europa och Sydamerika. Omsättningen för 2005 uppgick till 63,3 miljarder svenska kronor. Nettoresultatet för 2005 uppgick till 4,67 miljarder svenska kronor. Scania har cirka 12 000 anställda i Sverige och drygt 30 000 totalt runtom i världen.<sup>73</sup> Scania är en av branschens få kvarvarande självständiga tillverkare. Företagets verkställande direktör och tillika koncernchef är Leif Östling sedan 1995.<sup>74</sup>

### 4.2 Scantias historik

Scania AB har funnits sedan 1891 och började med två olika företag – Scania i Malmö och Vabis i Södertälje. Vabis tillverkade godsvagnar och när den marknaden hade en bakåtgång tycktes en fusion med Scania vara ett bra alternativ. 1911 gick de båda företagen samman med Scania som huvudägare i Scania-Vabis. Huvudkontoret förlades i Södertälje på grundval av att där fanns anläggningar som kunde svara mot expansionen. Ännu en fusion ägde rum för Scantias del år 1968, denna gång med det Wallenbergsägda Saab. Saab hade problem med sin bilproduktion och attraherades av Scania-Vabis starka kassaflöde. De förväntade synergieffekterna gällande utveckling och distribution uteblev dock och Scania blev därför till en oberoende del av Saab-Scania Group. Vidare ville Sveriges andra bil- och lastbilstillverkare, Volvo, 1977 gå ihop med Saab-Scania, något som aldrig blev verklighet. Scania insåg under fusionsdiskussionerna att de ej ville bli ett med Volvo. De ansåg att fusioner på en business-to-business marknad ofta leder till förluster i den nya kombinerade marknaden på grund av att kunderna inte vill bli beroende av bara en tillverkare. Efter en fusion skulle lastbilstillverkarna komma att ses som en enda leverantör, även om varumärkena på ytan hålls skilda åt. Kunder som tidigare köpt båda varumärkena tenderar att vid övervägandet av inköp stryka ett av dem från listan efter en fusion.<sup>75</sup>

1995 beslutade Wallenbergfamiljen, som var huvudägaren, att Scania åter skulle bli självständigt och separerades från Saabkoncernen. Erfarenheten av att ha tillhört en större koncern förde vissa lärdomar med sig. Under Saab-Scania eran konfronterades inte Scania med trycket av att diversifiera verksamheten. Diversifiering skedde istället på gruppnivå och Scania kunde fokusera på att utveckla lastbilsverksamheten. Grupptillhörigheten kan anses som något positivt då det skyddade Scania från diversifiering, däremot fanns det en del negativa aspekter. Scania hade friheten att sköta verksamheten självständigt, men var dock tvungen att förse gruppen med sitt kassaflöde. Utöver det skulle Scania ge stöd åt Saabs personbilsverksamhet i form av utveckling och produktion av motorer. Utifrån ett marknadsföringsperspektiv utgjorde grupptillhörigheten

---

<sup>73</sup> [www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/) (2006-11-08)

<sup>74</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 113.

<sup>75</sup> *Ibid*, s. 113, 115, 173.

ett problem gällande kommunikationen av Scantias egen identitet till den externa publiken. Saab-Scania eran lade en grund för en strävan efter självständighet som kom att prägla Scantias verksamhet.<sup>76</sup>

1996 listades företaget på börsen i Stockholm och i New York. Självständigheten var företaget stolt över, men en listning på börsen var en risk som fick upplevas när Volvo mot Scantias vilja år 1999 försökte köpa upp deras aktier. Övertagandeförsöket upplevdes som fientligt och något de behövde försvara sig mot. Allmänna argument för fusionen var skalfördelar och nödvändigheten att vara en framgångsrik lastbilstillverkare för den stora kritiska massan. Volvo hävdade att de båda bolagen skulle bli konkurrerande partners och realisera synergier som skulle vara mindre väsentliga ur konkurrenssynpunkt. Scania skulle bli en självständig enhet inom Volvogruppen och separeras från Volvos lastbilsdivision. Varumärkena tillika distributionsnätverken skulle hållas åtskilda. Fusionen med Volvo var dock något som ville undvikas då Scantias identitetskänsla är mycket hög vilket gör att det har en stark vilja att vara självständigt. Även argumentet om fusioner på en business-to-business marknad som användes vid Volvos första försök återupptogs. Scania och Volvo var trots allt huvudkonkurrenter som båda ville positionera sig i ett segment med högt pris och högt kundvärde. Scania ville alltså fortsätta att vara självständiga och behövde därför visa att de kunde vara framgångsrika på egen hand. Ett sätt för att visa detta är att presentera en stark finansiell rapport, vilket Scania också gjorde. Scania fick även stöd från Investor som svarade genom att öka sin andel av Scaniaaktier för att kunna begränsa Volvos framfart. Konsekvensen av försöket att klara sig själva resulterade också i ett volymtänkande, vilket traditionellt sett skiljer sig från Scantias värderingar. Scania har tidigare undvikit kortsiktigt volymfokus och har snarare varit ledande i branschen i form av prishöjningar än i striden om marknadsandelar.<sup>77</sup>

Uppköpet godkändes slutligen av Wallenbergfamiljen, men inte av EU-kommissionen som ansåg att konkurrensen på marknaden skulle försvinna. Anledningen var att det nya företaget skulle bli Europas största tillverkare av tunga lastbilar, dess näst största tillverkare av bussar och inta en dominerande marknadsställning i de nordiska länderna och i Irland.<sup>78</sup> Resultatet blev att Volvo fick behålla sin andel av aktierna under en viss tidsperiod satt av EU kommissionen. Volvo skapade därför ett investmentbolag, Ainax, med syfte att inneha Scaniaaktierna. Frågan var dock hur länge Volvo skulle inneha dess aktier och om det skulle kunna bli förändringar i ägandet, vilket skulle kunna innebära att Scania kunde utsättas för förvärvsförsök igen. I syfte att erhålla ett mer stabilt ägande kontaktades tyska Volkswagen, som visat intresse för ett långsiktigt ägande i Scania. Förhandlingar ägde rum och Volkswagen kom in som ny ägare.<sup>79</sup>

Utifrån Scantias vilja till självständighet som bara blivit starkare med Volvos försök till uppköp skapades strategin om organisk tillväxt istället för genom fusioner och uppköp.<sup>80</sup> Utomstående ansåg dock fortfarande att företaget behövde slås ihop för att ta del av skalekonomi. Scania har

---

<sup>76</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 174.

<sup>77</sup> Ibid, s. 173-174, 176-177.

<sup>78</sup> [http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m1672_en.pdf) (2006-11-17)

<sup>79</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s.116, 189.

<sup>80</sup> Ibid, s. 117.



dock sin egen syn på skalekonomi där de vill uppnå dessa fördelar genom att samarbeta med andra.<sup>81</sup>

### **4.3 Scantias ägarstruktur**

De tre största aktieägarna i företaget är Volkswagen AG med 18,7 procent av aktierna och 34 procent av rösterna, Investor AB som innehar 11 procent av aktierna respektive 20 procent av rösterna och MAN AG med 11,6 procent av aktierna samt 14,5 procent av rösterna.<sup>82</sup> Huvudägarna Investor och Volkswagen har stort inflytande över Scania, därför presenteras de närmare nedan.

#### **4.3.1 Volkswagen**

Som storägare i både Scania och MAN spelar Volkswagen en betydande roll. I MAN är ägarandelen 20 procent av aktierna respektive runt 15 procent av rösterna, vilket gör Volkswagen till största ägaren.<sup>83</sup> Volkswagen Group är Europas ledande biltillverkare och finns representerad på alla fem kontinenter. Koncernen består av de två märkesgrupperna Volkswagen och Audi. Under Volkswagen finns märkena Volkswagen personbilar, Skoda, Bentley och Bugatti. Inom Audigruppen har Audi, SEAT och Lamborghini samlats. Volkswagen tillverkar även nyttofordon, främst lastbilar i den lättare viktklassen men även bussar och tyngre lastbilar. Divisionen nyttofordon omsatte 67,7 miljarder svenska kronor 2005. Samma år såldes totalt 395 000 lastbilar varav 35 075 stycken utgjorde lastbilar över 16 ton. Volkswagen säljer enbart personbilar och lätta lastbilar i Europa. Tunga lastbilar däremot, vilka tillverkas i Brasilien från köpta komponenter, säljs endast i Latinamerika. Den brasilianska lastbilsverksamheten sysselsatte år 2005 21 860 personer. Förutom fordonstillverkning tillhandahåller även Volkswagen finansiella tjänster och biluthyrningen Europcar.<sup>84</sup>

Det är tre stora maktsfärer som styr utvecklingen i tyska Volkswagen. Det politiska inflytandet är starkt och komplicerade förhandlingar tillhör vardagen. I alla tyska industriföretag med över 2000 anställda gäller den långtgående tyska medbestämmandelagen. Denna lag innebär att de anställda tillsätter hälften av medlemmarna i styrelsen. Ägarna tillsätter visserligen lika många och har via styrelseordföranden en utslagsgivande röst när det väger jämt. Trots denna röst kan det vara komplicerat att fatta omfattande beslut mot den mäktiga metallklubbens vilja. Utdragna förhandlingar, kompromisser och uppgörelser bakom kulisserna har format Volkswagens verksamhet. Den andra maktfaktorn utgörs av delstaten Niedersachsen som innehar drygt 20 procent av aktierna. Den största ägaren är dock Porsche, som har cirka 21 procent av aktierna. Den exklusiva biltillverkaren kom in i bilden med hjälp av Ferdinand Piëch som tillsammans med familjen Porsche kontrollerar Porsche. Porsche siktar emellertid på att öka andelen till 29 procent. Orsaken till den låga ägarandelen är den så kallade Volkswagenlagen, som innebär att rösträtten begränsas till 20 procent oavsett hur många aktier respektive delägare håller. Lagen har dock kritiserats av EU-kommissionen och kommer antagligen att hävas inom de närmsta åren. Därför lär Porsche öka sin andel över tid för att förhindra ett fientligt övertagande. Volkswagens

---

<sup>81</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 186.

<sup>82</sup> [www.scania.com/ir/Share\\_information/ownership\\_structure/](http://www.scania.com/ir/Share_information/ownership_structure/) (2007-01-10)

<sup>83</sup> <http://www.faz.net/d/invest/Aktie3.aspx?isin=DE0005937007> (2006-11-09)

<sup>84</sup> [http://www.volkswagen.com/vwcms\\_publish/vwcms/master\\_public/virtualmaster/en2/unternehmen/konzern.html](http://www.volkswagen.com/vwcms_publish/vwcms/master_public/virtualmaster/en2/unternehmen/konzern.html) (2006-11-21)

börsvärde på knappa 28 miljarder euro skulle i annat fall kunna vara ett lätt byte för riskkapitalister.<sup>85</sup>

Ferdinand Piëchs relation till Scania och familjen Wallenberg har antagligen sitt ursprung i Piëchs morfar Ferdinand Porsche, mannen bakom Volkswagen. Redan 1949 tog Scania på sig agenturen för Volkswagen i Sverige och behöll denna till 2002 då tyskarna köpte ut Scania och öppnade eget.<sup>86</sup> Det var dock först år 2001 Volkswagen gick in som ägare i Scania via Piëch, som då var koncernchef, i samband med Volvos avslag från EU-kommissionen. Syftet med denna affär var att göra Volkswagen till en heltäckande bilkoncern som tillverkar allt från små personbilar till de tyngsta lastbilarna. När Piëch ersattes av Bernd Pischetsrieder förändrades innebörden av investeringen. Från att ha varit av strategisk karaktär förvandlades den till en finansiell placering, som är till salu för högstbjudande. Då MAN la sitt fientliga bud på Scania ändrades posten dock ytterligare en gång för att återgå till en strategisk karaktär.<sup>87</sup>

För Volkswagens styrelseordförande Piëch är Scania och MAN enbart en sidoaffär. Det som ligger i fokus är istället Volkswagens kostnadskris, överkapaciteten i de västtyska fabrikerna och behovet att ta fram nya modeller samtidigt som löftet om att trefaldiga resultatet till 5,1 miljarder euro under perioden 2004 till 2008 skall uppfyllas. För att komma till bukt med detta har Volkswagen under de senaste åren förlängt arbetsveckan för de anställda och det finns planer på att minska personalstyrkan med 20 000 samt att öka kapacitetsutnyttjandet i de västtyska fabrikerna genom att flytta tillbaka existerande verksamheter i utlandet.<sup>88</sup> Vad gäller MAN-Scaniaaffären har Volkswagen dock uttalat att MAN:s fientliga bud gör det svårt för både Scania och MAN att komma överens i syfte att uppnå önskade synergieffekter. Frågan återstår om det blir ett samgående eller ett av företagen som köper upp det andra. Volkswagen anser att synergier exempelvis kan uppnås i form av skalekonomi, sälj- och service organisation, leasing, och utvecklingskostnader. Marknader som tros kan förbättras för företagen genom en fusion är den brasilianska lastbilsmarknaden där en diversifiering av vinsten gynnar företagen, på tillväxtmarknader såsom central- och Östeuropa samt på nya marknader. Marknadsandelarna förväntas öka genom sammanslagningen av Scantias tunga lastbilar och MAN:s lätta lastbilar. På detta sätt kan det kombinerade nya företaget erbjuda sina kunder en helhetslösning med en större produktlinje.<sup>89</sup>

### 4.3.2 Investor

Wallenbergsbolaget Investor är Skandinavians största börsnoterade investmentbolag och grundades år 1916. Bolagets mål är att generera en avkastning som överstiger marknadens avkastningskrav över en konjunkturcykel.<sup>90</sup>

Investors affärsidé är att investera i bolag med värdepotential och göra dem ledande inom sina respektive branscher. Bolaget har delat upp sina investeringar beroende på dess karaktär; kärninvesteringar, private equity investeringar, operativa investeringar samt finansiella investeringar. Kärninvesteringarna, som står för 83 procent av investeringarna, utgörs av

<sup>85</sup> [http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did\\_14033323.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did_14033323.asp) (2006-11-23)

<sup>86</sup> [http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did\\_14033315.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did_14033315.asp) (2006-11-23)

<sup>87</sup> [http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did\\_14033315.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did_14033315.asp) (2006-11-23)

<sup>88</sup> [http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did\\_14034030.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did_14034030.asp) (2006-11-23)

<sup>89</sup> Trapp, A., Cederberg, S., *Scania - Let's all be friends, Company update*, SEB Enskilda.

<sup>90</sup> Investors årsredovisning 2005.

investeringar i väletablerade internationella börsnoterade storföretag där Investor är en tydlig ägare med ett stort inflytande. Ambitionen i dessa bolag är att vara största eller näst största ägare med betydande inflytande. Investor har tio kärninvesteringar, Scania tillhör en av dem och utgör fem procent av Investors totala tillgångar. Andra bolag är exempelvis AstraZeneca och Ericsson.<sup>91</sup>

Investor har som strategi att vara en engagerad ägare som tar en tydlig ägarroll. De arbetar för att göra bolagen ledande inom sina branscher, det vill säga "best-in-class".<sup>92</sup> Denna strategi innebär att Investor kontinuerligt utvärderar sina existerande investeringar, investerar i nya företag och avyttrar bolag som inte kan bli "best-in-class" på lång sikt eller som de bedömer vara fullvärderade. För att skapa en tydlig ägarroll ser Investor till att ha en betydande ägarandel och styrelseinflytande i respektive bolag samt att agera som en ansvarsfull och långsiktig ägare. Frågor gällande långsiktig värdetillväxt i bolagen prioriteras snarare än att uppnå kortsiktiga resultat. Detta görs genom att ta fram en värdeskapande agenda som diskuteras löpande med bolagen.<sup>93</sup> Att det är rätt styrelse och ledning i Investors investeringar är av avgörande betydelse för att bolagen skall utvecklas väl och bidra med värdetillväxt. Därför intar Investor en aktiv roll i rekrytering och nomineringar vad gäller styrelse och ledning i bolagen.<sup>94</sup> Engagemanget och inflytandet sker främst via styrelsearbete och innebär bland annat att Investor utser den verkställande direktören, fastställer och följer upp affärsinriktning samt strategiska målformuleringar, beslutar om kapitalstruktur, utdelningspolicy, större investeringar och strukturaffärer samt följer bolagets finansiella utveckling och rapportering noggrant.<sup>95</sup> Scania uppfyller enligt Investor "best-in-class" konceptet genom sin goda lönsamhet, framgångsrika modulkoncept och starka varumärke. För att kunna bibehålla denna position anser Investor att det är viktigt att framtida motorgenerationer uppfyller kommande miljöbestämmelser på ett kostnadseffektivt sätt. Investor anser vidare att en stark ekonomisk tillväxt i Östeuropa, Ryssland och Asien sannolikt kommer att få en allt större betydelse för Scantias långsiktiga ställning.<sup>96</sup>

#### ***4.4 Scantias affärsidé, vision och strategi***

Scantias affärsidé består av att leverera fordon och tjänster av hög kvalitet till kunderna. Mervärde för kunden och vinst för företaget skapas genom att fokusera på kundens behov, högkvalitativa produkter och tjänster samt respekt för individen. Företaget ämnar bistå deras kunder med fordon och tjänster av maximal livslängd till minimal servicekostnad. Viktigt är även produkternas miljöegenskaper.

Visionen på Scania är att skapa långsiktigt värde för dess kunder, anställda, aktieägare och övriga intressenter, och på så vis vara branschens ledande företag. Det långsiktiga värdet baseras på lång erfarenhet, överlägsen kvalitet och hög kostnadseffektivitet. Vidare är en konstant fokusering på kvaliteten inom alla nivåer centralt för Scantias verksamhet.<sup>97</sup>

---

<sup>91</sup> [http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Investor\\_i\\_korhtet.htm](http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Investor_i_korhtet.htm) (2006-12-04)

<sup>92</sup> <http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/default.htm> (2006-12-04)

<sup>93</sup> [http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Vision\\_mal\\_strategi/Strat.htm](http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Vision_mal_strategi/Strat.htm) (2006-12-04)

<sup>94</sup> [http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Vision\\_mal\\_strategi/Default.htm](http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Vision_mal_strategi/Default.htm) (2006-12-04)

<sup>95</sup> <http://www.investorab.com/sv/OmInvestor/Verksamhet/Kprocentc3procenta4rminvesteringar/default.htm> (2006-12-04)

<sup>96</sup> Investors årsredovisning 2005.

<sup>97</sup> [http://www.scania.com/about/identity\\_brand/](http://www.scania.com/about/identity_brand/) (2006-12-02)

Scanias verksamhet utgår från tre kärnvärden; kunden först, respekt för individen och kvalitet. Med kunden först menas att det är kunden som är i fokus när strategiska beslut fattas i Scania, oavsett om det gäller investeringar i forskning och utveckling, i produktion eller i försäljnings- och serviceverksamheten. Lojala kunder utgör hörnstenen i verksamheten. Respekt för individen är av betydande karaktär i Scanias ledarskap. Alla anställda ska känna sig respekterade av sina kollegor och chefer och medarbetarnas egna kunskaper, erfarenheter och attityder är det som skapar högre kvalitet och effektivitet. Ledarskapet inom Scania är koncentrerat på gemensamma värden, principer och arbetsmetoder. Stor vikt läggs på ständiga förbättringar; identifierade avvikelser från uppsatta mål och strategier i arbetet ses som en tillgång då de visar på möjligheterna till förbättringar. Kvaliteten på fordon och tjänster samt tillgängligheten i servicenäten är viktigt för uthållig lönsamhet.<sup>98</sup>

Tyngdpunkten i företagets strategi ligger på tunga transportfordon vilket är det mest lönsamma segmentet. Strategin är att växa organiskt med långsiktig lönsamhet. Vidare växer Scania genom att erbjuda kunderna de bästa fordonen, tjänsterna och finansiella lösningarna på marknaden. Målsättningen är att vara ledande inom en rad viktiga områden som bränsleförbrukning, lastkapacitet och tillgänglighet. Scanias verksamhet är inriktad på att utveckla och tillverka fordon som skall vara marknadsledande vad gäller prestanda och driftsekonomi över fordonets livscykel, kvalitet samt miljöegenskaper.<sup>99</sup> Scanias kunder använder sina produkter dygnet runt, vilket ställer krav på snabb och kontinuerlig tillgång till service och reparation. Scania försöker, förutom själva fordonsutvecklingen, att förbättra försäljnings- och servicenätverket.<sup>100</sup> Vidare är kundfinansiering en viktig del i den kompletta produkten och är även något som hela tiden förbättras. Hela kedjan av behov under produkternas livstid har integrerade lösningar i Scania som syftar till att bygga långsiktiga relationer med dess kunder.<sup>101</sup>

#### 4.4.1 Strategiska allianser

Alliansbyggandet är ett alternativ till att fusionera med någon annan och ses som ett led i den organiska tillväxten. Principen är att dela kunskap och realisera skalfördelar i områden som inte är viktiga ur konkurrenssynpunkt. Ur Scanias perspektiv skulle allianser skapa vinnande situationer i motsats till fusioner vilka ses som minusspel. Det globala produkt- och produktionssystemet kan användas för att visa att Scania kan generera skalfördelar internt. Scania har istället lagt vikt vid möjligheten att öka volymer genom att samarbeta med externa parter.<sup>102</sup>

Scania inledde 2002 en allians med japanska lastbilstillverkaren Hino, som huvudsakligen producerar medelstora lastbilar. Hinos huvudägare är i sin tur Toyota. På grund av olika logistiksystem är marknaden för tunga lastbilar relativt liten i Japan. För Hino var frågan huruvida de skulle kunna utveckla några tunga lastbilar själva i framtiden. Scanias lastbilar skulle därmed vara ett bra komplement till Hinos egna lastbilssortiment. För Scanias del var det ett steg in på en ny marknad. Lastbilen hade dubbla varumärken och både Hinos och Scanias logotyper var på grillen. Scania betonade att Hino alliansen var av långsiktig karaktär och att resultatet inte var förutbestämt. I princip erbjöd det potential för flertalet gemensamma insatser. Hino skulle

---

<sup>98</sup> Scanias årsredovisning 2005.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> [http://www.scania.com/about/identity\\_brand/](http://www.scania.com/about/identity_brand/) (2006-12-02)

<sup>101</sup> [www.scania.com/about/the\\_company/](http://www.scania.com/about/the_company/) (2006-11-08)

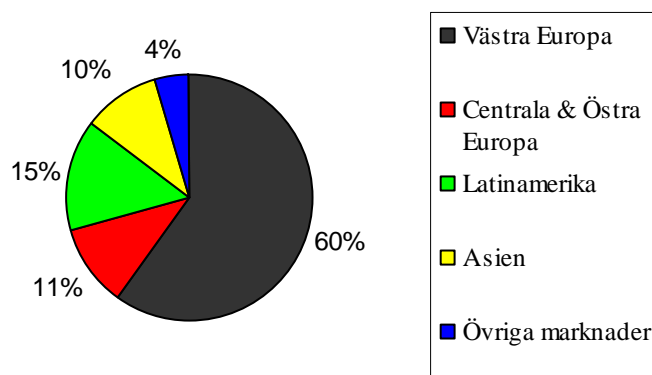
<sup>102</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 187-189.

kunna sälja medelstora lastbilar i Europa genom Scantias nätverk eller skulle Scania kunna använda Hinos motorer ifall en medelstor Scania skulle komma upp på agendan igen. En annan allians ingicks med tyska MAN, denna gång handlade det om växellådor, axlar samt fördelningslådor. MAN skulle leverera anpassade versioner av fördelningslådor och axlar till Scania som i sin tur skulle anpassa några av sina växellådor för användning i MAN:s lastbilar. Detta tack vare att Scantias före detta tekniska chef Håkan Samuelsson numera är verkställande direktör i MAN. Scania hade inget emot att arbeta ihop med en konkurrent så länge lösningen inte ifrågasatte Scantias produktidentitet och var kommersiellt rimlig. Genom samarbetet skulle båda företagen realisera skalfördelar.<sup>103</sup> Förutsättningarna för ett samarbete genom en strategisk allians har dock förändrats i och med att MAN har lagt ett bud på Scania.

#### 4.5 Marknader

Scania bedriver verksamhet på över hundra marknader i Europa, Latinamerika, Asien, Afrika och Australien. Den geografiska indelningen sker i fem försäljningsområden och fördelningen visas i figuren nedan. De är västra Europa, centrala och östra Europa, Asien, Latinamerika och övriga marknader.<sup>104</sup> De fyra först nämnda försäljningsområdena uppges ha potential för långsiktig tillväxt. Mest intäkter kommer för tillfället från marknaden västra Europa. Utvidgningen av Europa är en möjlighet för tillverkare som Scania med ett väl utvecklat försäljnings- och servicenätverk. I Latinamerika finns tillväxtpotentialer då en hela tiden allt högre andel av passagerar- och godstrafik använder tunga fordon. Även i Asien finns utvecklingspotential på lång sikt i takt med att infrastrukturen förbättras.<sup>105</sup>

Figur 4. Levererade lastbilar 2005



Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisning 2005

<sup>103</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 187-189.

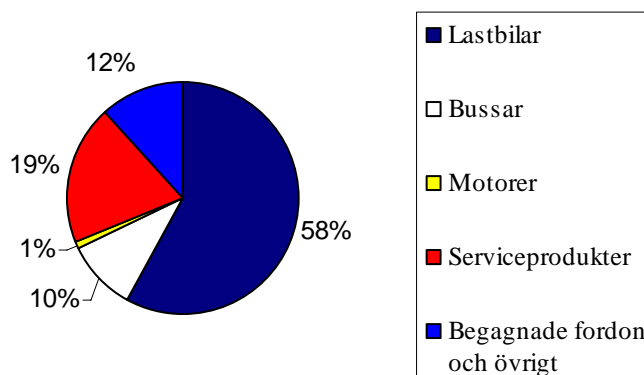
<sup>104</sup> Scantias årsredovisning 2005.

<sup>105</sup> [www.scania.com/about/the\\_company/](http://www.scania.com/about/the_company/) (2006-11-08)

## 4.6 Produktområden

Från att enbart ha varit en tillverkare av lastbilar och bussar är Scania idag en integrerad leverantör av fordon, tjänster och finansiering. Scania erbjuder egenutvecklade produkter inom kategorierna tunga lastbilar, bussar samt industri- och marinmotorer. Deras tjänster innefattar reparationservice och finansiering. Inom fordonskategorin tillverkar Scania specialiserade fordon för varje enskild kund tack vare sitt specifika modulproduktsystem.<sup>106</sup> Scania säljer i stort sett samma produkter runt om i världen till skillnad från dess konkurrenter som har olika sorters produkter i olika geografiska områden.<sup>107</sup> Med detta menas att Scantias komponenter är de samma oavsett var produktionen äger rum. Detta ger en god möjlighet för leverantörer att arbeta med Scania på samma sätt världen över och kan ses som en konkurrensfördel.<sup>108</sup> Försäljningsintäkterna 2005 fördelades mellan de olika produktområdena enligt diagrammet nedan.

Figur 5. Försäljningsintäkter 2005



Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisning 2005

### 4.5.1 Lastbilar

Scania har fokuserat på att producera tunga lastbilar, det vill säga lastbilar i kommersiellt syfte för tunga transporter som har en bruttovikt över 16 ton. År 2005 såldes 52567 nya lastbilar och dessa inbringade intäkter på 37,8 miljarder svenska kronor.<sup>109</sup> Tabellen nedan visar det totala antalet levererade lastbilar på alla marknader för Scania under en femårsperiod samt den procentuella tillväxten i antal mellan åren.

<sup>106</sup> [www.scania.se/About\\_Scania/](http://www.scania.se/About_Scania/) (2006-11-08)

<sup>107</sup> <http://www.scania.com/about/purchasing/Location/> (2006-12-02)

<sup>108</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 187.

<sup>109</sup> <http://www.scania.se/trucks/prserie/cabs/> (2006-12-07)

**Figur 6. Totalt antal levererade lastbilar > 16 ton**

År	2005	2004	2003	2002	2001
<b>Antal levererade lastbilar</b>	52567	50563	45045	39895	43659
<b>Procentuell tillväxt</b>	3,9	12,2	12,9	-8,7	-16,5

Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisning 2005

Lastbilar som produceras används för fjärrtransporter, kortare distributionssträckor samt fordon för speciella ändamål. Fordonen som produceras för fjärrtransport har mer fokus på bekvämlighet exempelvis vad gäller sovhytter. Svenska tillverkare har traditionellt sett varit starka i det övre viktsegmentet av marknaden. Den inhemska timmerindustrin kräver tunga transporter på långa sträckor. Detta har resulterat i relativt liberal lagstiftning rörande lastbilsvikter och dimensioner tillika en lång historia av fordrande kunder för både Scania och dess konkurrent Volvo. Scania har en betydande marknadsandel gällande lastbilar med motorer som har en hög prestanda. År 2005 uppgick den till 13 procent i Västeuropa. Nu efterfrågas inte bara tunga lastbilar av kunderna. Lastbilar för distribution kör med lättare gods på kortare sträckor och fordrar istället att det går att manövrera fordonet smidigt i städer. Scania erbjuder här bara en del av distributionsmarknaden då de bara tillverkar tunga lastbilar. Många kunder köper istället medeltunga lastbilar hos andra tillverkare, vilket är strategiskt viktigt. Scantias återförsäljare ser detta som ett problem då många kunder efterfrågar lättare lastbilar. För att möta kundernas behov undersökte Scania möjligheten att utveckla en medeltung lastbilslinje, vilken skulle baseras på det existerande modulkonceptet. Under tiden projektet pågick trädde Volkswagen in som huvudägare av Scania. Före projektets start hade Volkswagen tillsammans med Scania varit involverad i en studie för medelstora lastbilar. Tillsammans med Volkswagens utbud inom personbils- och lättlastbilssegmenten skulle en medelstor lastbil fylla upp gapet i de två tillverkarnas sortiment.<sup>110</sup>

#### *Återförsäljare*

Scania säljer, som övriga tillverkare i branschen, sina lastbilar via sitt återförsäljarnät, som är knutet till Scania. Återförsäljarna spelar en nyckelroll då det är dessa som utför underhåll, service samt reparationer. Det är genom detta servicenätverk som Scania kan göra förtjänster under fordonets hela livslängd. Det är även hos återförsäljaren som kunden lägger in sin order baserat på dennes önskemål och behov. Efter detta startar produktionen av lastbilen.<sup>111</sup> Produktionsprincipen i Scania är att aldrig tillverka mer än vad nästa steg i produktionen kräver. På detta sätt elimineras överproduktivitet och väntetider i produktionen. Produktionen är så att säga orderbaserad, det vill säga att tillverkning sker först då order inkommit. Detta gäller både interna och externa leverantörer, som ska leverera de rätta produkterna till den rätta kvaliteten vid rätt tid. Under de senaste åren har Scania arbetat för att integrera leverantörerna mer i verksamheten.<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 124-125, 127.

<sup>111</sup> [http://trucks.bilia.se/truckers/startpage\\_upload/Nrprocent201-2002.pdf](http://trucks.bilia.se/truckers/startpage_upload/Nrprocent201-2002.pdf) (2006-12-05)

<sup>112</sup> Scantias årsredovisning 2005.

## 4.5.2 Bussar

Bussproduktion har en lång historia inom Scania. Det var först på 1940-talet som lastbilarna ersatte bussarna som företagets huvudprodukt. Bussproduktion är ingen homogen produktion. Förutom skillnaden i kaross respektive chassi karaktäriseras bussbranschen av en indelning av marknaden i tre olika huvudsegment; stadsbussar, intercitybussar samt turistbussar. Dessa tre typer köps av olika kunder som har olika krav på både kaross och chassi. Synergier med lastbilar varierar väsentligt mellan bussens olika delar. Å ena sidan är produktionen av busschassis lik den för lastbilschassis. Å andra sidan har tillverkningen av busskarosser på chassis ingen tydlig likhet med lastbilsproduktion. Karossbyggande är för kunden en skräddarsydd hantverksliknande angelägenhet. Scania kan följaktligen bara realisera synergier med sin industrialiserade lastbilsproduktion i chassitillverkning, därför är den här delen mer intressant för Scania. Dessutom är marginalerna i chassiproduktion generellt sett högre än dem i karossbyggande.

## 4.5.3 Scanias modulsystem

En lastbil består av tusentals olika komponenter som fogats samman till en fungerande helhet.<sup>113</sup> Uppbyggnaden av lastbilen sker med hjälp av komponenter och förbindelselänkar, vilka i sin tur förbinder komponenterna med chassiet. Huvudkomponenterna är de huvudsakliga byggblocken, till exempel hytt, motor, överföring samt ram som kombineras till ett komplett fordon. Dessa huvudkomponenter är i sin tur gjorda av flertalet underkomponenter, exempelvis cylinderblock som används i en motor. Vidare går det att fortsätta bryta ner komponenterna i ännu fler underkomponenter.<sup>114</sup>

Modularisering spelar en nyckelroll för Scanias lönsamhet och är ett viktigt argument för företagets fortsatta självständighet. Det specifika modulsystemet spelar därför en viktig roll i definierandet av verksamheten. Exempelvis influerar modulsystemet besluten om vilka produkter som erbjuds samt hur och var de skall produceras. Modulsystemet ses som grundläggande för att förstå företaget, vilket Scania vill försöka få alla i organisationen att förstå genom att både presentera det internt och externt. Genombrottet skedde först på 1980-talet, men dess historia sträcker sig ända tillbaka till 1920-30 talens idéer om rationalisering. Ökade volymer gjorde det intressant att standardisera komponenter för att erhålla skalfördelar i produktionen och att rationalisera lagerhållningen. Genom att utforma komponenterna för dess produkter med standardiserade förbindelselänkar är det möjligt att producera en stor variation av produkter med ett begränsat antal av komponenter som ger företaget skalfördelar. Förutom rationalisering så finns det en annan fördel med modularisering, det går att utveckla en komponent utan att ändra de andra komponenterna.<sup>115</sup> Det går också att se modulproduktkonceptet som en verktygslåda vilken möjliggör kunden att välja exakt det fordon denne vill ha. Scania menar att ju närmare ett fordon och därtill relaterade tjänster är anpassade till en transportuppgift, desto bättre kommer kundens operativa ekonomi bli.<sup>116</sup> För Scania innebär detta få komponenter som gör deras produktutveckling mer effektiv och alstrar väsentliga skalfördelar i både produktions- och

---

<sup>113</sup> [http://trucks.bilia.se/truckers/startpage\\_upload/Nrprocent201-2002.pdf](http://trucks.bilia.se/truckers/startpage_upload/Nrprocent201-2002.pdf) (2006-12-05)

<sup>114</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 121.

<sup>115</sup> *Ibid*, s. 118, 122, 132, 135-137.

<sup>116</sup> <http://www.scania.com/about/platform/> (2006-11-21)



avdelningsstyrning. Komponenter kan till exempel skeppas från Europa till Latinamerika för att balansera lokala variationer i efterfrågan eller att överväga kostnadsfördelar.<sup>117</sup>

Modularisering är även centralt i definierandet av Scantias position på markanden. Jämfört med konkurrenterna, som har geografiskt begränsade program, har Scania enbart ett enda produktprogram och säljer helt enkelt samma produkter världen över. Det finns dock undantag, marknader där modulariserade produkter inte efterfrågas, till exempel Nord Amerika, sker ingen försäljning. Scania vidhåller att betydande skalfördelar endast kan erhållas inom ett enda produktprogram, medan en fusion skulle innebära att flera program existerar sida vid sida utan att kunna realisera synergier tvärs över programmen. Modulsystemet har därför också blivit ett viktigt argument för att rättfärdiga Scantias strategi gällande organisk tillväxt.<sup>118</sup> Trots att konkurrenter försöker att kopiera det, är Scania kontinuerligt före vad det gäller begränsning av antalet komponenter och är ensamt i att erbjuda enbart ett produktsortiment.

Utöver alla fördelar med modularisering skapar konceptet också några begränsningar för Scantias utveckling. Så fort en standardiserad förbindelselänk har introducerats, innebär det både begränsningar och nya möjligheter för produktutveckling. Begränsningen ligger i att en förbindelselänk inte bör ändras för ofta. Detta leder till en viss tröghet vad gäller exempelvis design. Förändringar som påverkar förbindelselänkarna är dyra och bör därför vara välbalanserade. Däremot är det med ett modulerat program möjligt att introducera nya respektive förändra existerande komponenter kontinuerligt så länge de huvudsakliga förbindelselänkarna inte påverkas. När förändringar görs tenderar de vara revolutionerande, exempelvis att ett helt nytt lastbilsprogram lanseras. I lastbilsbranschen inträffar ett huvudsakligt skifte mellan två programgenerationer vart 15-16 år, efter halva tiden görs en så kallad face-lift, det vill säga en mindre förändring av lastbilens yttre attribut. För att vara lönsamt bör inte för många modifieringar eller tillägg till de rådande komponenterna behöva utföras för att nå nya marknader, uttryckt i form av produkter eller geografiska områden. Annars skulle rationaliseringsfördelen försvinna, exempel på detta är Scantias inställning till den amerikanska marknaden. Förutom den generellt sett låga lönsamheten är marknads attraktivitet för Scania där sänkt av faktumet att lastbilar vanligtvis innehåller huvudkomponenter från flera huvudleverantörer, vilket skiljer sig från Scania som tillverkar sina egna komponenter.<sup>119</sup>

Idén om modularisering och ambitionen att realisera skalfördelar spelar även en viktig roll i tänkandet inom Scantias bussverksamhet. Tack vare denna har chassiproduktionen för bussar ökat den totala volymen av komponenter och sänkt kostnaden per enhet. Det kan sägas att bussarna, i likhet med industri- och marinmotorerna som Scania producerar, är biprodukter av lastbilarna snarare än distinkta produkter jämte lastbilarna. Bussar är således en sidoproduktion för alla lastbilstillverkare och en verksamhet som tillåts förlora pengar eftersom ledningen inte har tillräckligt med fokus på den.<sup>120</sup>

---

<sup>117</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 135-137, 186.

<sup>118</sup> Ibid, s. 118, 137.

<sup>119</sup> Ibid, s. 123-124.

<sup>120</sup> Ibid, s. 128-129.

## 5. Analys

*I detta kapitel analyseras Scania utifrån teorikapitlets modell över en fundamental analys. Först är den strategiska analysen där inledande omvärlden analyseras. Därefter analyseras nyttofordonsbranschen. Sist som strategisk analys behandlas konkurrenterna Volvo, MAN och Daimler Chrysler. Den strategiska analysens syfte är att komma fram till hur marknaden ser ut idag med dess speciella faktorer och aktörer och kan komma att ändras i framtiden samt hur Scantias roll ser ut. De tre strategiska delarna sammanfattas i en SWOT-analys. Företagsanalysen fortsätter med en finansiell analys av Scania och utvalda delar av konkurrenternas räkenskaper. Sist i analysen värderas Scania. Den finansiella analysen påvisar ytterligare vad det är som gör Scania attraktivt ur köpsynpunkt och varför företaget anser att MAN:s bud ligger för lågt.*

### 5.1 Analys av Scantias omvärld

Nyttofordonsbranschen påverkas av olika faktorer i den kringliggande omvärlden, i synnerhet av faktorer som är av teknologisk, ekonomisk eller politisk karaktär.

#### *Teknologiska faktorer*

I dagens trafiktäta samhälle ställs det högre krav på säkerhet, både rörande fordonet och dess förare. Att utveckla fordon som uppfyller samhällets förväntningar vad gäller trafiksäkerhet utgör således en viktig fråga för tillverkarna. En annan aspekt gällande teknologisk utveckling berör området miljö. I och med ökad lagstiftning avseende avgasbestämmelser ställs nyttofordonstillverkarna inför större utmaningar vad gäller utveckling av motorteknologi för att kunna uppfylla kraven.<sup>121</sup>

Teknologiska framsteg har även inverkan på fordonsbranschen. Flera tillverkare har exempelvis färddatorer som kan berätta var lastbilen tillika godset befinner sig.<sup>122</sup> Då kunderna kräver tillgänglighet till fordonen dygnet runt ökar kraven på verkstäderna i form av kompetens, öppettider, specialverktyg och felsökningsutrustning.<sup>123</sup>

#### *Ekonomiska faktorer*

Generellt sett påverkas branschen, som alla andra branscher, av hoten om terrordåd samt obalanser i världsekonomin. Efterfrågan på både gods- och persontransporter är beroende av länders och regioners ekonomiska utveckling. De senaste åren har karaktäriserats av en positiv utveckling av världsekonomin, vilket har gjort att efterfrågan på nyttofordon ökat. US-dollarns utveckling har betydelse för efterfrågan i utlandet av investeringsvaror, år 2005 visade dollarn på en positiv utveckling vilken främjade efterfrågan.<sup>124</sup> Med ekonomisk tillväxt skapas både behov och förutsättningar för investeringar i infrastruktur avseende vägar.<sup>125</sup> I exempelvis Asien byggs

---

<sup>121</sup>[http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/\\$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20Keyprocent20Factsprocent20andprocent20Figures.pdf](http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20Keyprocent20Factsprocent20andprocent20Figures.pdf) (2006-12-07)

<sup>122</sup> [http://www.scania.se/trucks/prserie/long\\_haulage](http://www.scania.se/trucks/prserie/long_haulage) (2006-12-07)

<sup>123</sup> Scantias årsredovisning 2005.

<sup>124</sup> MAN Gruppe årsredovisning 2005.

<sup>125</sup> Scantias årsredovisning 2005.

infrastrukturen och logistiksystemen ut i takt med de asiatiska ländernas tillväxt.<sup>126</sup> Detta sker även i Östeuropa/Ryssland.<sup>127</sup>

Priset på olja är en annan faktor som påverkar branschen. Kapacitetsproblem hos raffinaderier och stor efterfrågan från länder som Kina och Indien, har under de senaste åren drivit upp oljepriserna. Stigande energi- och råmaterialpriser är faktorer som påverkar branschen.<sup>128</sup> Detta har gjort att kravet på rationaliseringar och ett effektivt utnyttjande av resurser har ökat. Då produktionsenheterna är energikrävande enheter vad gäller el, torde priserna på el ha en viss inverkan på företagen. De senaste perioderna av regn och varmt väder har gjort att elpriserna har pressats nedåt, vilket borde vara fördelaktigt för produktionsenheterna.<sup>129</sup>

### *Politiska faktorer*

De fossila bränslenas framtida existens har varit ett orosmoment i omvärlden en tid. I takt med att tillgången på olja minskar kommer även priserna att stiga och således öka trycket på utvecklingen av alternativa bränslen. EU har ambitionen att minska Europas beroende av de fossila bränslena inom en tioårsperiod. Resultatet av det här är att flertalet lastbilstillverkare har börjat fundera på att utveckla motorer för alternativa bränslen för att ligga steget före i utvecklingen.<sup>130</sup>

Det ökade miljötänkandet i samhället har gjort att motorer med lägre bränsleförbrukning, reducerade utsläpp samt ljudnivå har blivit en annan viktig fråga att ta ställning till för tillverkarna. Myndigheternas krav på miljövänligare motorer innebär enorma investeringar för utveckling av ny teknik för lastbilsbolagen. Både USA och EU har infört nya avgasbestämmelser som aktualiserades i år, exempelvis Euro 4 – om de nya kraven för bränsleutsläpp – som infördes i Europa första oktober. I USA införs motsvarande bestämmelser den 1 januari 2007.<sup>131</sup> Dessa bestämmelser gör att en modern lastbil kommer att släppa ut en tiondel av det som en lastbil byggd på 1980-talet gör.<sup>132</sup> För att göra förmånliga köp har en del kunder köpt billigare modeller med gamla krav. Avgasbestämmelserna har även medfört att allt fler aktörer vill in i Asien, där bestämmelserna inte ännu är lika strikta.<sup>133</sup> En ytterligare konsekvens av de nya bestämmelserna är en fortsatt konsolidering inom branschen för att uppnå stordriftsfördelar och därmed kunna sprida ut kostnaden.<sup>134</sup>

Nya marknader ser dagens ljus då nationer som tidigare varit strikt reglerade öppnas upp. Ett exempel på detta är EU:s utvidgning av medlemsstater i öster.<sup>135</sup> Likaså har en avreglering av kollektivtrafiken på många marknader öppnat dörrar för privata operatörer.<sup>136</sup>

---

<sup>126</sup> Scania's årsredovisning 2005.

<sup>127</sup> [http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116\\_MAN\\_InfoBrochure\\_e.pdf](http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116_MAN_InfoBrochure_e.pdf) (2006-12-05)

<sup>128</sup> MAN Gruppe årsredovisning 2005.

<sup>129</sup> <http://di.se/Nyheter/?page=procent2fAvdelningarprocent2fArtikel.aspxprocent3fstatprocent3dprocent26ArticleIDprocent3d2006procent2f12procent2f04procent2f212957> (2006-12-07)

<sup>130</sup> Brown, A., *Green fingers, green fuel*, Motor Transport, 2005-11-17, s. 31.

<sup>131</sup> <http://www.naturvardsverket.se/index.php3?main=/dokument/teknik/trafik/trafikdok/avgakrav/avgasdok/euro.htm> (2006-11-30)

<sup>132</sup> [http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/\\$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20KeyprocentFactsprocent20andprocent20Figures.pdf](http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20KeyprocentFactsprocent20andprocent20Figures.pdf) (2006-12-07)

<sup>133</sup> [http://ekonominyheter.se/nyheter/2006/09/04/kommentar\\_man/index.xml](http://ekonominyheter.se/nyheter/2006/09/04/kommentar_man/index.xml) (2006-12-03)

<sup>134</sup> <http://di.se/Nyheter/?page=procent2fAvdelningarprocent2fArtikel.aspxprocent3fRSSprocent26ArticleIDprocent3d2006procent5c09procent5c21procentc202322> (2006-12-05)

<sup>135</sup> Scania's årsredovisning 2005.

Ett annat politiskt beslut som påverkar branschen rör förarutbildning. Ett EU-direktiv ökar kraven på vidareutbildning av yrkesförare. Från och med år 2008 respektive 2009 måste alla yrkesförare av bussar och lastbilar inom Europa regelbundet genomgå obligatorisk förarutbildning. Syftet med lagen är att öka trafiksäkerheten och minska bränsleförbrukning och miljöpåverkan. Resultatet av detta torde bli att tillverkarna erbjuder den kompletterande utbildning som krävs i sitt tjänsteutbud. Scania, exempelvis, satsar på att kunna erbjuda detta då lagen införs.<sup>137</sup>

### 5.1.1 En analytikers perspektiv på Scantias omvärld

Den nya lagstiftningen om avgaser som införts i år och som kommer att skärpas ännu mer i framtiden, spelar en viss roll vad gäller stordriftsfördelar i branschen anser John Hernander på Kaupthing bank. Utvecklingen av miljövänligare motorer är en kostsam apparat och det är avgörande hur pass effektiva företagen är i utvecklingen av motorer för att kunna nå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna.

Lastbilstillverkarna ser nya marknader borta i Asien, dessa utgörs av Kina, Indien och Ryssland. Volvo och Scania har fokuserat på det tyngsta segmentet inom lastbilsbranschen, det vill säga från 16 ton. Emellertid kan en lastbil redan vid 12 ton klassificeras som tung. Dessa lastbilar kräver stora vägar, vilka inte finns på tillväxtmarknaderna i Asien då infrastrukturen än så länge är för dålig. Den asiatiska tillverkaren Nissan har mindre lastbilar som passar infrastrukturen bättre. Därför var Volvos köp av Nissan Diesel ett strategiskt steg. Ett annat problem är att köpkraften är låg i Asien, vilket innebär att Scania och andra premiummärken blir för dyra. Kineserna försöker dock att kopiera de västerländska lastbilarna. Dock tror Hernander att de västerländska tillverkarna kommer att komma in och dominera dessa marknader då de har en bättre grundteknologi. Det kommer på sikt att komma lagar avseende utsläpp som de lokala aktörerna kommer att ha svårigheter med. Dels på grund av att de inte har kunskapen och dels på grund av att de inte har volymerna som krävs. I Kina är det nu emissionslagstiftningen Euro 3 som gäller och de beräknas införa Euro 4 om ett till två år.

Trenden har varit att en del industrier har förlagt tillverkning i lågkostnadsländer, exempelvis i Östeuropa. Transporter sker sedan över gränserna till väst, vilket kräver lastbilar med emissionskrav som gäller inom EU. Vidare har utvidgningen av EU gjort att de forna östländerna även efterfrågar lastbilar som uppfyller emissionskraven. Dock är köpkraften låg i dessa länder, därför har de dammsugit marknaden på begagnade fordon dels på grund av det lägre priset och dels för att dessa länder tillåter mer utsläpp. Marknaden i väst har således dränerats av hyfsat begagnade bilar. Tillverkarna ser det här som en fördel, då den totala populationen av lastbilar ökar; ju fler fordon desto mer service och eftermarknad. Det är inom denna sektor som de höga marginalerna finns och är de områden som fortfarande kan generera intäkter när marknaden för lastbilar är mogen. Marginalerna inom denna sektor ligger på över 20 procent. De lokala aktörerna slås ut, då de inte har möjlighet att klara den lagstiftningen som finns i Västeuropa. Konsolideringen drivs så att säga av de nya lagarna. Lagstiftningen harmoniseras mer runt om i världen, men utvecklingsländerna ligger efter och kan ej hinna med att utvecklas i samma takt som vi i västvärlden.

---

<sup>136</sup> Scantias årsredovisning 2005.

<sup>137</sup> Ibid.

### 5.1.2 Sammanfattande tankar kring Scantias omvärld

Öppnandet av nationella gränser har medfört att fler marknader finns att tillgå, vilket ökar möjligheterna för tillväxt. De nya tillväxtmarknaderna finns borta i Asien, Ryssland och Östeuropa. Det finns dock vissa bromsklossar. Köpkraften i östländerna och i Asien är lägre än i väst, vilket har medfört att kunder där borta köper begagnade lastbilar med lägre miljökrav. Det finns emellertid möjligheter att tjäna pengar ändå via ett effektivt och väl utbrett servicenätverk på kort sikt. På lång sikt bör köpkraften öka och dessa länder kommer då att kunna köpa nya modeller. Därför är det viktigt att etablera sig redan idag för att kunna ligga ett steg före konkurrenterna. En annan aspekt hänför sig till infrastrukturen i tillväxtländerna. Då deras ekonomier är under utveckling har de inte hunnit så långt i uppbyggandet av infrastruktur, det vill säga deras vägar är för dåliga i nuläget. De klarar inte de allra tyngsta lastbilarna, frågan är hur lång tid det kommer att ta innan de är redo för de tyngre lastbilarna? Under tiden behövs det fordon som är anpassade för infrastrukturen, det vill säga lättare fordon.

Det kommer inom en snar framtid att uppstå behov av motorer som drivs med alternativa bränslen till följd av att de fossila bränslena förr eller senare kommer att sina. Därför är det viktigt att ligga långt framme i utvecklingen av nya motorer. För gammal motorteknologi medför att bolaget både blir oattraktivt som förvärvsobjekt och att det får det allt svårare att klara sig i konkurrensen med andra. Vidare gör de nya bestämmelserna avseende avgasrättigheter att det blir viktigare för tillverkarna att utveckla motorer som klarar de nya miljökraven. Forskning och utveckling kostar pengar och det finns stordriftsfördelar att tjäna in för att kunna minska kostnaden per producerad lastbil.

## 5.2 Analys av nyttofordonsbranschen

Branschen för nyttofordon är central för Europas ekonomiska och sociala funktion. Detta genom att verka som en möjliggörare för företag, handel och socialt liv samt att utgöra en direkt källa för ekonomisk aktivitet och sysselsättning. Den europeiska tillverkningen av nyttofordon är i dagsläget en bransch som årligen omsätter runt 650 miljarder svenska kronor. År 2005 tillverkades 2,2 miljoner nyttofordon inom EU. De europeiska lastbilarna leder branschen globalt sett i termer av aktiva respektive passiva säkerhetsinnovationer så som motorteknologi för att möta de strikta utsläppsstandarderna i världen.<sup>138</sup>

Inköpet av en lastbil är av kapitalkrävande karaktär och notan brukar vanligtvis sluta på 2-3 miljoner kronor. Lastbilar köps praktiskt taget för att användas i något slags kommersiellt syfte. I denna mening är de investeringar och dess lönsamhet för ägaren kan beräknas efter ekonomiska kriterier.<sup>139</sup> Kunderna består bland annat av åkerier, kommuner och annan statlig verksamhet som militären. Näringslivet och industrin är idag starkt inriktad på just-in-time, det vill säga att minska lagerhållningen genom att leverera de rätta produkterna till den rätta kvaliteten till rätt tidpunkt. Till skillnad från andra transportmedel kan lastbilen leverera gods från dörr till dörr utan något behov av omlastning vid exakt rätt tidpunkt.<sup>140</sup> Behoven inom den europeiska

---

<sup>138</sup> [http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/\\$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20KeyprocentFactsprocent20andprocent20Figures.pdf](http://www.acea.be/ASB20/axidownloads20s.nsf/Category0ACEA/D121472D4AD7D9C1C12577D00567DA4/$File/FACTprocent20SHEET~Commercialprocent20Vehiclesprocent20KeyprocentFactsprocent20andprocent20Figures.pdf) (2006-12-06)

<sup>139</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 147-148.

<sup>140</sup> Volvo Lastvagnar, företagspresentation.

transportbranschen har förändrat sig. Jämte en hög kvalitet och låga anskaffningskostnader får framför allt kostnaderna för fordonets livscykel en allt högre betydelse.<sup>141</sup> Ökad konkurrens och stark prispress har gjort att kravet på mer effektiva transportlösningar har tilltagit. Kundernas önskemål kräver både stora resurser och teknisk kompetens såväl som kreativitet gällande både lastbilarnas konstruktion och utvecklingen av olika tjänster. Samtidigt har den tekniska utvecklingen möjliggjort tjänster och lösningar som tidigare inte var utförbara.<sup>142</sup>

Branschen är indelad i olika viktklasser, lätta, medeltunga samt tunga lastbilar. Definitionen av tunga lastbilar ändras, gränsen går i dagsläget vid en bruttovikt på 16 ton. Segmentet tunga lastbilar är det snabbast växande segmentet inom transportsektorn.<sup>143</sup> Jämfört med andra tunga industrier är lastbilsindustrin lokal. Volvo är ett undantag som lyckats nå en global närvaro, annars är aktörerna främst inriktade på sina hemmamarknader i Nordamerika, Asien och Europa. En väsentlig orsak till detta är att det funnits olika tekniska krav på motorer på olika marknader. Detta är något som ändras snabbt, exempelvis håller avgasbestämmelser på att synkroniseras mellan olika marknader. Detta gör att företagen nu vill utöka sin verksamhet i nya världsdelar och då gärna genom förvärv för att snabbt kunna komma in på nya marknader.<sup>144</sup>

För att ytterligare kunna kartlägga branschen kommer nu branschen analyseras vidare med hjälp av Michael Porters analysmodell.

#### *Etableringshot*

Ett etableringshinder som kan hindra nya aktörer från att etablera sig i denna bransch är behovet av stordriftsfördelar som i sin tur genererar ett kapitalbehov. Eftersom nyttofordonsbranschen kräver mycket investeringar i form av anläggningar och produktionsmaskiner behövs en stor produktion för att hålla styckkostnaderna nere. Kostnader för till exempel produktutveckling och tillverkning ökar även hela tiden som en följd av hårdare miljökrav på statlig nivå. Detta har gjort att tillverkare i branschen har en tendens att förvärva och fusionera för att bli större.<sup>145</sup> För att kunna bedriva utvecklingsarbete som erfordras när marknaden förändras krävs det stora resurser. Mindre och medelstora aktörer förutspås ha en tuff framtid framför sig. I denna grupp ingår både Scania och MAN. På sikt skulle bolagen behöva nå ännu tydligare skalfördelar och detta görs snabbast via förvärv.<sup>146</sup>

Även det faktum att de redan existerande företagen i branschen har väl etablerade varumärken gör det svårt för nya aktörer att vinna kunder. Scania, Volvo, Daimler Chrysler och MAN har som exempel funnits länge och kan därför vara svåra att som nykomling försöka konkurrera med. Däremot finns det möjlighet för nya, regionala aktörer på tillväxtmarknaderna där det finns helt ny mark att övervinna.<sup>147</sup> Globalisering gör att företag inte längre begränsas av landgränser och således kommer vissa företag innebära nyetableringshot på för dem nya marknader.<sup>148</sup> Däremot gör krav på service i utvecklade länder och ökade kundkrav från kunder i utvecklingsländer att

---

<sup>141</sup> [http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Marken\\_/Dienstleistungsmarken.jsp](http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Marken_/Dienstleistungsmarken.jsp) (2006-11-29)

<sup>142</sup> Volvo Lastvagnar, företagspresentation.

<sup>143</sup> <http://www.scania.com/about/platform/> (2006-12-02)

<sup>144</sup> [http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/09/04/kommentar\\_man/index.xml](http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/09/04/kommentar_man/index.xml) (2006-12-03)

<sup>145</sup> Volvo årsredovisning 2005.

<sup>146</sup> [http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/09/04/kommentar\\_man/index.xml](http://ekonominyheterna.se/nyheter/2006/09/04/kommentar_man/index.xml) (2006-12-03)

<sup>147</sup> Volvo årsredovisning 2005.

<sup>148</sup> [http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116\\_MAN\\_InfoBrochure\\_e.pdf](http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116_MAN_InfoBrochure_e.pdf) (2006-12-05)

nya konkurrenter från exempelvis Kina och Indien har svårigheter att leverera de kvalitetslösningar i form av både fordon och service som kunderna förväntar sig.<sup>149</sup> I Västeuropa begränsas hotet av nya aktörer av att marknaden där nu är mogen och till stor del mättad. Försäljningen går därmed ner för nya produkter och koncentreras istället till reservdelar samtidigt som konkurrensen hårdnar.<sup>150</sup>

### *Substitutionshot*

Substitut för lastbilar och bussar är andra transportmedel för varor och personer såsom tåg, båt och flyg. 72,5 procent av alla varustransporter inom EU görs exempelvis med vägtransporter, och detta är något som EU-kommissionen spår kommer att öka medan tågets andel kommer att sjunka. Även passagerartransporten förväntas gå åt samma håll. Vägtransporter föredras då det är ett mer flexibelt och ekonomiskt alternativ.<sup>151</sup>

### *Köparnas förhandlingsstyrka*

I Europa är köpbeteendet sådant att ett komplett fordon köps från en tillverkare. I Amerika köps däremot olika delar av ett fordon från olika tillverkare.<sup>152</sup> De europeiska köparna har därmed mer makt då de till exempel bestämmer sig för att byta leverantör eftersom tillverkaren då går miste om försäljning av ett helt fordon medan de amerikanska tillverkarna bara går miste om försäljning av en del i ett fordon. Branschens kunder konsolideras mer och mer, något som ökar deras förhandlingsstyrka gentemot tillverkarna. Kundernas ökade krav på helhetslösningar och låg bränslekonsumtion blir tongivande för tillverkningen när det är kunderna som har stor makt.<sup>153</sup> Kostnaden för ägaren hänför sig inte enbart till köpet och underhållet av lastbilen. I Europa står dessa båda delar för en tredjedel av den totala operativa kostnaden medan två tredjedelar är kostnader för förare och bränsle. Bränslekonsumtionen utgör därför en väsentlig del av transportörens uppskattning av kapitalinvesteringen. En annan viktig faktor är drifttiden, det vill säga tiden som lastbilen och kapitalet som den representerar kan användas. Det är viktigt att det är få motorstopp och om det skulle inträffa att reparation finns nära till hands eller att lastbilens transportkapacitet kan ersättas. Kundens köp av lastbilar har således ändrats – det handlar snarare om att köpa transportkapacitet än en lastbil idag.<sup>154</sup>

### *Leverantörernas förhandlingsstyrka*

Scania har nära samarbeten med sina leverantörer för att företagets utveckling ska kunna förbättras. Det finns där en tro på, till skillnad från övriga konkurrenter, att detta kan ske genom att leverantörerna är delaktiga i utveckling och tillverkning. Även prisreducering är en annan faktor som är viktig, detta är något som alla aktörer i lastbilsbranschen är överens om. Ett av Volvos främsta krav på sina leverantörer, förutom prisreducering och förbättrad kvalitet, innefattar förbättringar ur miljöperspektiv. Dessa är exempel på krav som leverantörer till lastbilstillverkare måste leva upp till, annars byts de ut av företagen.<sup>155</sup>

---

<sup>149</sup> Scania Årsredovisning 2005.

<sup>150</sup> Datamonitor, Medium & Heavy Trucks in Europe, Industry Profile, 2006-10, s. 14.

<sup>151</sup> Europe's Commercial Vehicle Industry: A Key Economic Asset, ACEA, No 1

<sup>152</sup> Scania årsredovisning 2005.

<sup>153</sup> [http://manc.serviceplace.de/files/docs/061116\\_MAN\\_InfoBrochure\\_e.pdf](http://manc.serviceplace.de/files/docs/061116_MAN_InfoBrochure_e.pdf) (2006-11-30)

<sup>154</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 147-148.

<sup>155</sup> Laring, J. – Christmansson, M., *Nu går sista tåget Kund-leverantörsförhållandena i fordonsbranschen – en intervjustudie*, Arbetslivsinstitutet Väst, arbetslivsrapport nr 2005:5

### *Rivalitet mellan nuvarande konkurrenter*

Branschen karaktäriseras av en strävan efter kostnadseffektivitet. Detta görs genom konsolidering av verksamma företag till storskaliga koncerner med flera varumärken under sig.<sup>156</sup> Konkurrenssituationen är tuff med tanke på teknik som föråldras fort med bland annat allt bränslesnålare produkter. Detta ger allt kortare produktlivscyklar och ökar kostnaderna för tillverkarna. Ett exempel på att tillverkarna i branschen för tunga lastbilar blivit färre är att de gått från att vara 40 stycken år 1965 till att år 1998 endast vara sju stycken.<sup>157</sup> Nya världsdelar är på väg att intas. Detta till följd av till exempel de nya, hårdare utsläppskraven som gjort att kunder köpt upp sig i förväg på billigare, äldre produkter. Även motorers tekniska krav spelar en roll i globaliseringen. Det som tidigare varit olika krav på olika marknader utgörs numer av allt mer synkronisering på området.<sup>158</sup>

Branschen kan vidare sägas ha en cyklisk karaktär då den påverkas av den ekonomiska tillväxten som sker i världen. På mogna marknader ökar efterfrågan i linje med den ekonomiska tillväxten. På nya marknader är ökningen snabbare eller i samma takt som infrastrukturen ökar tillika efterfrågan på logistiksystem.<sup>159</sup> Marknader där det finns potential för en långsiktig tillväxt finns i Östeuropa, Latinamerika och Asien. Ett Europa med allt färre gränser erbjuder stora möjligheter för tillverkare med välutvecklade försäljnings- och servicenätverk. I Latinamerika kommer efterfrågan på fordon, service samt finansiering att öka i takt med att andelen av både gods och passagerartrafik utnyttjar tunga fordon. Asien är en långsiktig tillväxtmarknad, förbättringar i infrastrukturen kommer att öppna vägen för en mer effektiv transportsektor.<sup>160</sup>

### **5.2.2 En analytikers perspektiv på nyttofordonsbranschen**

Inom lastbilsbranschen finns det en hel del stordriftsfördelar att hämta, särskilt vad gäller kostnader. Den nya lagstiftningen om avgaser som införts och som kommer att skärpas ännu mer i framtiden, spelar en viss roll gällande stordriftsfördelarna. Trots stordriftsfördelarna som finns är det en del aktörer som ändå är effektiva, i volym sett, exempelvis Scania. Det är avgörande hur pass effektiva företagen är i utvecklingen av motorer för att kunna nå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Detta då en tredjedel av kostnaden för att tillverka en lastbil hänförs till motorn. Kostnaderna vid lastbilstillverkning hänförs sig framförallt till motorer, växellåda och sammansättning, här finns det stordriftsfördelar att tjäna. Säten, lampor etcetera köps in av alla tillverkare från samma ställen utanför företagen, det är alltså viktigast hur effektivt företaget är på att utveckla motorer, växellåda och sätta samman lastbilen.

Förändringar i marknadsandelar är ganska liten i branschen. Det är inte så stor rivalitet mellan tillverkarna, marknaden är väl uppdelad och rör sig inte så mycket. Om ett märke går bra beror det oftast på att märkets hemmamarknad går bra. Återköpsfrekvensen hos kunden är hög, sex av tio väljer samma leverantör igen. Hos Scania är motsvarande frekvens till och med högre, åtta av tio köper en Scania lastbil igen. Detta beror, förutom på märket, även på att service och eftermarknad har en oerhört betydande roll. Det är den upparbetade relationen med kunden som

---

<sup>156</sup> Volvo, AB Volvo Föreslagen försäljning av Volvo Personvagnar, 1999, s. 1-2.

<sup>157</sup> Volvo, Information till aktieägare i AB Volvo inför beslut vid extra bolagsstämma den 29 september 1999, 1999.

<sup>158</sup> [http://ekonominyheter.se/nyheter/2006/09/04/kommentar\\_man/index.xml](http://ekonominyheter.se/nyheter/2006/09/04/kommentar_man/index.xml) (2006-12-03)

<sup>159</sup> <http://www.scania.com/about/platform/> (2006-12-02)

<sup>160</sup> <http://www.scania.com/about/platform/> (2006-12-02)



är avgörande. För kunderna, det vill säga i många fall åkerier, är det viktigt att ha sina lastbilar på vägarna. Att ha lika märken på alla sina lastbilar innebär att det är lättare för dem att få service, genom att utnyttja samma servicenät för hela lastbilsflottan. Hur bra servicenätet fungerar är viktigt då kunden köper ett nytt märke.

### **5.2.3 Sammanfattande tankar kring nyttofordonsbranschen**

Just-in-time fokuseringen i samhället har gjort att lastbilen har blivit det så kallade rullande lagret. Detta ställer högre krav på att transporter exempelvis kommer i rätt tid. Lastbilarna används dygnet runt och detta gör att kvalitetskraven ökar. Kunden måste kunna lita på att lastbilen fungerar och kan utföra transporten för att i sin tur kunna tillfredsställa sina kunder. Detta fordrar ständig och närbelägen tillgång till service vid behov då komplikationer skulle uppstå. Service och eftermarknadstjänster får en allt större betydelse då marknaden för lastbilar är så att säga mogen. För att kunna bedriva en konkurrenskraftig verksamhet krävs det att företaget har ett effektivt och väl utbrett servicenätverk för att kunna tillfredsställa kundens behov. För enkelhetens skull önskar kunden finna allt på samma ställe, det vill säga själva produkten, finansiering, service samt eftermarknadstjänster. Exempelvis kan kundfinansiering spela roll här för att kunna differentiera sig från konkurrenterna på den mogna marknaden där kunderna konsolideras allt mer. Återköpsfrekvensen är hög inom branschen, detta på grund av servicenätverkets betydelse. Vid köp av en ny lastbil vill kunden kunna få service av lastbilen på samma ställe som resten av dess lastbilsflotta. Ifall det skulle vara olika leverantörer av lastbilar som kanske inte har samma serviceutbud kan risken av att bli stående med en ej fungerande lastbil uppstå. Detta ger sammanfattningsvis lojala kunder. Till följd av att kunderna fordrar mer avancerade lösningar har behoven inom transportbranschen ändrat sig. Stora resurser i form av teknologisk utveckling krävs och det kan finnas stordriftsfördelar att hämta för att kunna hålla nere styckkostnaden.

Lastbilsbranschen har tidigare varit lokal, på grund av att det funnits olika tekniska krav på motorer, vilket nu håller på att ändras. För att kunna agera globalt kommer det att ställas nya krav på tillverkarna. De blir tvungna att producera fordon som klarar nya miljökrav och som passar på olika marknader. Innan har de varit anpassade till de lokala marknaderna, frågan är således, kommer samma lastbil kunna säljas på en annan marknad vilket skulle vara fördelaktigt ur ett stordriftsperspektiv?

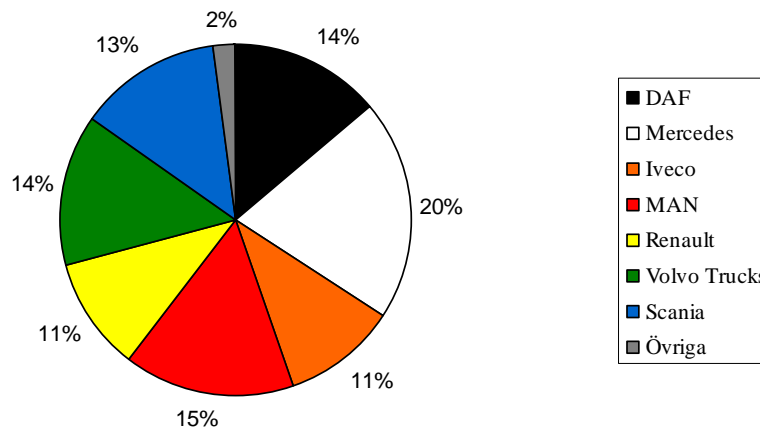
### **5.3 Analys av Scantias huvudsakliga konkurrenter**

För att enklare kunna analysera konkurrenterna har ett avsteg från Porters modell gjorts. Rent praktiskt innebär detta att delen möjligheter har förflyttats till våra egna tankar kring konkurrentanalysen.

De två största aktörerna på Scantias främsta marknad Västeuropa, Volvo och Daimler Chrysler, kartläggs genom att titta på deras respektive konkurrensstrategier och även mer ingående i form av bland annat de olika mål som de håller på att – och vill förverkliga. Då MAN har lagt ett bud på Scania behandlas även MAN för att kunna ge en bild av denna konkurrent. Den övergripande strategin hos de tre konkurrenterna kan sägas vara en differentieringsstrategi då tillverkarna har unika varumärken, befinner sig i de övre prissegmenten och/eller innehar specifik teknologi.

Nedan visas fördelningen på den västeuropeiska marknaden för tunga lastbilar över 16 ton. Volvo är marknadsledande genom sin andel i Renault tätt följd av Mercedes, vilket ägs av Daimler Chrysler.

**Figur 7. Marknadsandelar, lastbilar >16 ton, Västeuropa 2005**



Källa: Egen bearbetning utifrån statistik från ACEA

### 5.3.1 Volvo

Volvo startades år 1927 och är positionerat i marknadens övre pris- och kundvärdessegment.<sup>161</sup> Idag har Volvokoncernen 82 000 anställda och omsatte 240,6 miljarder kronor 2005, resultatet uppgick till 9,9 miljarder svenska kronor.<sup>162</sup> Koncernen tillverkar lastbilar, och där ingår Volvo lastvagnar, Renault Trucks och Mack Trucks och 2005 såldes 214 379 stycken och är tillsammans Europas största och världens näst största lastbilstillverkare efter Daimler Chrysler.<sup>163</sup> Lastbilsverksamheten sysselsatte 35680 personer och omsatte 155 miljarder svenska kronor år 2005. Försäljningen sker i 185 länder varav störst andel i Västeuropa med en marknadsandel på 25 procent för hela Europa.<sup>164</sup> I Nordamerika innehar Volvokoncernen 20 procent av marknaden.<sup>165</sup> I Europa och USA är konceptet olika produktprogram; Volvo Europa och Volvo USA.<sup>166</sup> Volvo tillverkar även bussar, anläggningsmaskiner, drivsystem för marina och industriella applikationer samt komponenter för flygmotorer. Finansiella tjänster till kunder erbjuds också i samband med produkterna.<sup>167</sup> Företagets vision uttrycks som en vilja att bli värderat som världens ledande leverantör av kommersiella transportlösningar. Dessa är riktade

<sup>161</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 174.

<sup>162</sup> Volvo årsredovisning 2005.

<sup>163</sup> <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Analyser/Analys-Volvo/> (2006-11-29)

<sup>164</sup> Volvo årsredovisning 2005

<sup>165</sup> <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Analyser/Analys-Volvo/> (2006-11-29)

<sup>166</sup> Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process –strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, s. 185.

<sup>167</sup> Volvo årsredovisning 2005.

till kunder i utvalda segment. Volvo ligger i framkanten av forskningen och deras nya generation motorer är världsledande i form av bränsleeffektivitet och miljöprestanda.<sup>168</sup>

### *Framtida mål*

Koncernens yttersta mål är visionen att vara världens ledande leverantör av kommersiella transportlösningar. De arbetar även för att skapa mervärde för sina kunder och ägare. Produkterna ska karaktäriseras av kvalitet, säkerhet och miljötänkande.<sup>169</sup>

Förvävsstrategin är ett led i det finansiella målet med tio procent årlig tillväxt och få ett stort antal marknadsandelar.<sup>170</sup> Förvärven är finansiellt möjliga tack vare den stora kassan. Volvo vill särskilt stärka sin position på marknader där de ser en hög tillväxtpotential, exempelvis i Kina, Indien och Östra Europa/Ryssland.<sup>171</sup> På dessa marknader är koncernen redan väl positionerad. Ett mål i Volvo är att storleksmässigt vara etta eller tvåa i de branscher där verksamhet bedrivs eller att alternativt ha en överlägsen tillväxttakt. Förutom tidigare nämnda finansiella mål, har Volvokoncernen uttryckt mål inom exempelvis rörelsemarginal som ska ligga mellan fem och sju procent.<sup>172</sup>

### *Föreställningar*

Volvo ser själva sin Financial Services som en kärnverksamhet som strategiskt sett är viktig för Volvogruppen då den stödjer en ökad försäljning av lastbilar. Financial Services växer även snabbare än genomsnittet i koncernen med en konkurrenskraftig lönsamhet.<sup>173</sup> Volvo anser att deras produkter är utformade utifrån deras värderingar, och är därmed säkra, miljöanpassade och av hög kvalitet. Vidare säger de sig arbeta med energi, passion och respekt för individen. Miljöfrågor är viktiga för företaget, något som visar på deras syn på branschens framtid. Även hårdare emissionskrav och dyrare fossila bränslen driver på dessa frågor. De gör bland annat försök att driva dieselmotorer med icke-fossila bränslen.<sup>174</sup>

### *Aktuell strategi*

Volvo fokuserar på förvärv för att uppnå sitt tillväxtmål.<sup>175</sup> Stora satsningar görs även på forskning och utveckling av nästa generations motorer och lastbilar. Produktförnyelsen är vidare av offensivt slag. Detta genom att dra fördel av koncernens skalfördelar samt dess gemensamma teknologi och arkitektur. På grund av de nya avgasbestämmelserna pågår nu stora omställningar i industrin. En helt ny generation tunga dieselmotorer lanseras successivt i stora delar av koncernens områden. Hela produktprogrammet inom lastbilar håller på att bytas ut med den nya motorgenerationen som drar upp till fem procent mindre bränsle än tidigare. Satsningen på kundfinansiering har ökat som ett led i att bredda kunderbjudandet. Volvokoncernen utnyttjar sina stora volymer för att utveckla skräddarsydda kunderbjudanden, optimerade för olika användningsområden.<sup>176</sup>

---

<sup>168</sup> Volvo årsredovisning 2005.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Trapp A., Cederberg, S., *Volvo New financial targets – still a lot to prove*, SEB Enskilda

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> Volvo årsredovisning 2005.

<sup>173</sup> Trapp A., Cederberg, S., *Volvo New financial targets – still a lot to prove*, SEB Enskilda

<sup>174</sup> Volvo årsredovisning 2005

<sup>175</sup> Trapp A., Cederberg, S., *Volvo New financial targets – still a lot to prove*, SEB Enskilda

<sup>176</sup> Volvo årsredovisning 2005.

### 5.3.2 MAN Gruppen

MAN Gruppen är en av de ledande teknikkoncernerna i Europa inom nyttofordons-, maskin- och motortillverkning. Koncernen hade 2005 en omsättning på ungefär 136,4 miljarder svenska kronor. Resultatet uppgick 2005 till 4,4 miljarder efter skatt.<sup>177</sup> MAN Gruppen är indelad i fyra divisioner som utgör dess kärnområden; nyttofordon, industritjänster, dieselmotorer och turbomaskiner. Nyttfordon är den största divisionen.<sup>178</sup> Divisionerna är representerade i alla världsdelar och är verksamma i 120 länder. Den största marknaden utgörs dock av Europa. Antalet anställda inom koncernen är för närvarande 50 000. Koncernen är noterad på den tyska börsen, DAX, och har sitt huvudkontor i München.<sup>179</sup>

År 2005 hade nyttofordonsdivisionen 33 368 medarbetare och en omsättning på 72,4 miljarder svenska kronor.<sup>180</sup> Lastbilar tillverkas i alla viktklasser; lätta, medeltunga samt tunga lastbilar, det vill säga från 6 ton upp till 50 ton. Försäljningen av lastbilar uppgick 2005 till 68 209 stycken, varav 49 711 stycken var över 16 ton. Marknadsandelen för lastbilar över 16 ton ligger i Europa på 15 procent.<sup>181</sup> Inom bussegmentet tillverkas långfärdsbussar, bussar för regional- och linjetrafik samt chassis. Vidare har MAN världsledande positioner inom dieselmotors- och turbomotortillverkning. Med turbomotortillverkning avses tillverkning och service av kompressorer och industriturbiner för exempelvis olje- och gasindustrin. MAN Gruppen erbjuder även finansiella tjänster, som understödjer försäljningsorganisationen med skräddarsydda finansierings- och leasingkoncept för både kunder och dotterbolag.

#### *Framtida mål*

MAN Gruppens framtida målsättning är att koncentrera sig på kärnområdena, stärka konkurrenskraften och avkastningen från de olika affärsområdena, utöka de ledande positionerna runt om i världen samt en kontinuerlig ökning av företagsvärdet. Varje division måste kunna mäta sig som den bästa konkurrenten och kunna vidareutveckla sig inom MAN Gruppen. Ett finansiellt mål inom MAN Gruppen hänför sig till att försöka uppnå en rörelsemarginal på sex procent för hela gruppen. Vidare har de producerande enheterna egna mål avseende rörelsemarginalen, för exempelvis nyttofordonsdivisionen är målet sju procent.<sup>182</sup>

MAN Nyttfordon siktar på en global tillväxt. Målet är att år 2010 ha en försäljning på åtminstone 100 000 lastbilar. Expansion sker från kärnmarknaden i Västeuropa mot framförallt tillväxtmarknaderna i Östeuropa, Ryssland, Asien, Sydafrika och Mellanöstern.<sup>183</sup> För att kunna nå detta mål ska kundbehovet på dessa marknader tillfredställas med speciella skräddarsydda förstklassiga produkter. För att kunna leverera lastbilar och bussar på tillväxtmarknader, som är av hög kvalitet och till marknadsdugliga priser är strategin att producera nära marknaden. MAN har således etablerat produktionsanläggningar i både Polen och Mexiko samt slutit joint

<sup>177</sup> [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se), genomsnittskurs för 2005 9,28 svenska kronor för 1 euro

<sup>178</sup> [http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116\\_MAN\\_InfoBrochure\\_e.pdf](http://mansc.serviceplace.de/files/docs/061116_MAN_InfoBrochure_e.pdf) (2006-11-30)

<sup>179</sup> [www.man.de](http://www.man.de) (2006-11-30)

<sup>180</sup> [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se), genomsnittskurs för 2005 9,28 svenska kronor för 1 euro

<sup>181</sup> <http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Portrait/Geschaeftsbereiche/Geschaeftsbereiche.jsp> 2006-11-29

<sup>182</sup> MAN Gruppen årsredovisning 2005.

<sup>183</sup> [http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Portrait/Wachstumsstrategie/Ausbau\\_Produktionsgesellschaften.jsp](http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Portrait/Wachstumsstrategie/Ausbau_Produktionsgesellschaften.jsp) (2006-11-29)

ventureavtal i Indien för att uppnå sina mål.<sup>184</sup> Vidare använder sig MAN av strategiska allianser i sin tillväxtstrategi vad gäller vidareutvecklingen av lastbilskomponenter.

### *Föreställningar*

MAN:s filosofi är att uppfylla kundens krav och leverera högsta mervärde. Tillförlitlighet, med innebörden att uppfylla ställda förväntningar, samt innovation är två värden som karaktäriserar MAN:s verksamhet.<sup>185</sup> Kunskapen hos deras ingenjörer och deras innovativa produkter betraktar de som sina största styrkor. De anser att grunden till en framtida konkurrenskraft läggs genom dagens utvecklingsarbeten. Därför arbetar företaget aktivt med att utveckla produkter med exempelvis lägre avgasutsläpp, bränsleförbrukning samt ljudnivå. Andra ledord inom koncernen är ekonomi - det vill säga kunden ska få mervärde för pengarna – komfort och säkerhet samt effektivitet.<sup>186</sup>

### *Aktuell strategi*

MAN levererar produkter och lösningar efter varje bransch och transportuppgift. Produktprogrammet sträcker sig från lätta, medeltunga till tunga lastbilar över specialfordon, långfärds- och linjebussar till motorer och komponenter. Utöver detta understöds kunderna av ett diversifierat utbud av tjänster gällande finansiering och service. MAN:s strategi är att skapa mer lönsamhet i fordonsparken.<sup>187</sup>

MAN Gruppens vision är att försöka möjliggöra en hållbar värdeökning i dess fyra kärnområden; nyttofordon, industritjänster, dieselmotorer och turbomaskiner. Kunden och dess behov står i fokus för verksamheten. Samtliga affärsområden och medarbetare inriktar sig på fyra gemensamma kärnvärden: tillförlitlighet, innovation, dynamik och öppenhet. Tillförlitliga och innovativa produkter kombinerat med en dynamisk och öppen företagskultur anses bidra till att optimera företagets kundorientering och den ekonomiska utvecklingen. Långsiktighet är ett annat fundament i MAN:s strategi; varaktigt handlande med hänsyn till samhälle och miljö samt hushållande med resurser räknas som framgångsfaktorer.<sup>188</sup>

### **5.3.3 Daimler Chrysler**

Daimler Chrysler - koncernen är en av världens ledare inom fordonsbranschen och har ett produktprogram som sträcker sig från allt från småbilar, sportbilar och limousiner till tunga lastbilar och långfärdsbussar. Koncernen har fyra affärsområden; Mercedes Car Group, Chrysler Group, Truck Group samt tillhandahåller finansiering av sina fordon genom Financial Services. Koncernen hade en total omsättning för räkenskapsåret 2005 som uppgick till 1392 miljarder svenska kronor och antalet anställda uppgick till 382 724. Räkenskapsåret 2005 genererade ett resultat på 26 miljarder svenska kronor efter skatt.<sup>189</sup>

Koncernen är världens största tillverkare i segmentet lastbilar över sex ton med en marknadsandel på totalt 20 procent och en omsättning på cirka 232 miljarder svenska kronor.<sup>190</sup> Totalt antal

<sup>184</sup> <http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Portrait/Wachstumsstrategie/Wachstumsstrategie.jsp> (2006-11-29)

<sup>185</sup> [http://www.man-mn.com/datapool/mediapool/102/MN\\_dt\\_IAA\\_2006.pdf](http://www.man-mn.com/datapool/mediapool/102/MN_dt_IAA_2006.pdf) (2006-11-30)

<sup>186</sup> Ibid

<sup>187</sup> <http://www.man-mn.com/de/Unternehmen/Unternehmen.jsp> (2006-11-29)

<sup>188</sup> [http://www.man.de/fileadm/Downloads/Imagebroschuere\\_MAN\\_Gruppe\\_deutsch.pdf](http://www.man.de/fileadm/Downloads/Imagebroschuere_MAN_Gruppe_deutsch.pdf) (2006-11-30)

<sup>189</sup> [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se), genomsnittskurs för 2005 beräknad på 9,28 svenska kronor för 1 euro

<sup>190</sup> [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se), genomsnittskurs för 2005 beräknad på 9,28 svenska kronor för 1 euro

sålda enheter för hela Truck Group, som omfattar lastbilar i alla viktklasser och varumärken, uppgick 2005 till 509 300 stycken. På den europeiska marknaden återfinns koncernens varumärke Mercedes Benz som har 20 procent av marknadsandelarna och en försäljning av 50 559 stycken enheter år 2005 avseende tunga lastbilar över 16 ton. Daimler Chrysler finns även på den nordamerikanska marknaden där de har 36 procent av marknaden och på den japanska marknaden där de har 23 procent av marknaden.<sup>191</sup>

### *Framtida mål*

De primära ekonomiska mål Daimler Chrysler har avseende sin lastbilsverksamhet är att den genomsnittliga omsättningstillväxten skall vara minst sju procent, att omfattande besparingar skall göras genom storskalighet främst genom modultänkande, men även att de skall kunna hantera det faktum att de är ett cyklistiskt företag och trots påverkan av marknadssituationen ha en god lönsamhet. Lönsamheten är ett problemområde för koncernen och de uttrycker att de är väl positionerade på marknaden, men att de vill att deras lastbilsverksamhet skall bli ännu mer lönsam världen över.

Genom ett program kallat Global Excellence Program skall koncernen nå sina ekonomiska mål och även göra de i koncernen ingående företagen Mercedes Benz, Freightliner samt Mitsubishi Fuso till marknadsledare i sina respektive områden. Programmet som sätts i slutet av år 2004 har som största fokus att öka effektiviteten samt exploatera storskaligheten. Koncernen har även ett program som avser att ge en bättre penetration både på nya och existerande marknader. De planerar att utöka sin försäljning på de västeuropeiska marknaderna, att fortsätta sin introduktion i Östeuropa samt att säkra framtida tillväxt genom att öka närvaron på de asiatiska marknaderna genom att samarbeta med väletablerade varumärken i Indien och Kina. Koncernen har även miljömässiga mål. De vill göra rörlighet mer hållbart ur ett miljömässigt perspektiv genom att exempelvis använda miljövänliga produktionsprocesser samt engagera sig i utvecklandet samt marknadsförandet av alternativa drivmedel.

### *Aktuella strategier*

Innovationer är det som driver företaget och är deras nyckel till succé och genom cirka 4700 patent varje år försöker koncernen säkra en ledande teknologisk position. Koncernen vill göra sina lastbilsvarumärken till marknadsledande i deras respektive regioner. De planerar att genomföra detta genom en optimerad mix av fordonsmodeller i alla viktklasser och varumärken samt genom storskalighet i form av modulstrategi. Vad gäller modulstrategin skall alla fordon i framtida produktgenerationer inom Truck Group använda samma delar, komponenter och moduler. På detta sätt skall omfattande besparingar utföras och koncernens mål är att inte enbart vara störst, utan även den mest lönsamma tillverkaren. För att öka försäljningen avseende fordon samt skapa kundlojalitet tillhandahåller koncernen även finansiell service vilken bland annat inkluderar finansiering, leasing och olika försäkringslösningar. För att nå sina miljömässiga mål fokuserar koncernen på två aktivitetsområden, dels genom kärnaktiviteter som lägger fokus på tekniska innovationer avseende fordonen och dels genom stödaktiviteter som fokuserar på innovationer avseende drivmedel.

---

<sup>191</sup> [www.riksbank.se](http://www.riksbank.se), genomsnittskurs för 2005 beräknad på 9,28 svenska kronor för 1 euro

### *Föreställningar*

Daimler Chrysler ser sig själv som ett företag som bestämmer takten vad gäller miljövänliga och ekonomiska innovationer. De ser även sig själva som den självklara ledaren inom både marknad och teknologi, vilket de strävar efter att vara på alla sina marknader. Avseende branschen och dess utveckling har koncernen en föreställning om att den europeiska marknaden kommer att minska något nästa år samt att den amerikanska och japanska lastbilsmarknaden kommer att avta betydligt.

#### **5.3.4 En analytikers perspektiv på Scantias huvudsakliga konkurrenter**

Bland konkurrenterna är Volvo störst i Europa med en marknadsandel på 30 procent. Mercedes har 25 procent och Paccarägda Daf är nummer tre. Både Scania och Volvo tillhör premiumsegmentet på marknaden, deras lastbilar är att jämföra med BMW:s status inom personbilar. MAN ligger snarare i mitten, dock mer åt premium segmentet. På den amerikanska marknaden köps olika delar av lastbilen in från olika tillverkare som sedan monteras ihop. Volvo har där försökt att integrera och få köparna att köpa hela lastbilen från dem så som görs i Europa och lyckats ganska bra.

Trots stordriftsfördelarna som finns i branschen är det en del aktörer som ändå är effektiva, i volym sett, exempelvis Scania. Scania är bäst i branschen gällande effektivitet och i princip ensam om att ha utvecklat motorer som klarar Euro 6, det vill säga framtida avgasbestämmelser. Scania har en skicklig ingenjörskas och ligger hela tiden i framkanten. Det är avgörande hur pass effektiva företagen är i utvecklingen av motorer för att kunna nå konkurrensfördelar gentemot konkurrenterna. Detta då en tredjedel av kostnaden för att tillverka en lastbil hänförs till motorn. Scania har en produktivitet på 6 lastbilar per anställd jämfört med MAN som har 4 lastbilar per anställd. Scantias produktion är att jämföra med Toyotas, de har till och med utbytt produktionsidéer. Scania består av gemensamma komponenter till 80 procent. Med komponenter avses hytten, drivlina, ram och växellåda. Genom att enbart fokusera på tunga lastbilar har Scania funnit en lönsam nisch. MAN är för diversifierad och är främst koncentrerad på den europeiska marknaden.

Genom att Volvo och Scania har fokuserat på det tyngsta segmentet inom lastbilsbranschen, det vill säga från 12 eller 16 ton kräver detta stora vägar, vilka inte finns på tillväxtmarknaderna i Asien. Infrastrukturen är för dålig än så länge. Nissan har till exempel mindre lastbilar som passar infrastrukturen bättre. Därför var Volvos köp av Nissan Diesel ett strategiskt steg. Definitionen av en tung lastbil i Asien skiljer sig mot Volvo och Scantias definition. Scania har ingen produktion av medeltunga lastbilar som kan passa i Sydostasien och Östeuropa. Scania har tidigare försökt att utveckla en medeltung modell, men volymerna var för små för att det skulle kunna finnas någon lönsamhet. Köpkraften är låg i Asien likaså i Östeuropa vilket innebär att Scania och andra premiummärken även blir för dyra.

Bussproduktion görs i stort sett med samma komponenter som till en lastbil men tar mycket längre tid, det tar upp till tio procent längre tid att tillverka en buss än en lastbil. Ju större andel i busstillverkning desto mindre lönsamhet, Scania har därför lagt ut sin busstillverkning. MAN har mer bussverksamhet än Scania, de har dock produktion i Polen för att erhålla billigare produktionskostnader för denna arbetsintensiva verksamhet.

### 5.3.5 Sammanfattande tankar kring Scantias huvudsakliga konkurrenter

Daimler Chrysler är den av konkurrenterna som omsätter mest både totalt sett och på sin lastbilsverksamhet, vilket kan bero på att de har en ledande ställning på marknaden avseende nyttofordon tillsammans med starka och välkända varumärken som funnits sedan lång tid tillbaka. Sedan kommer Volvo, och sist Scania efter MAN. I jämförelse med de andra konkurrenterna har Scania inte andra betydande verksamheter utöver lastbilar och bussar, vilket begränsar deras möjligheter till intäkter. Scania har vidare enbart fokuserat på lastbilar i det tyngre segmentet, de andra tillverkarna erbjuder lastbilar ur fler än ett segment. Även gällande antal lastbilar sålda ligger Daimler Chrysler och Volvo i topp. Det som kan tilläggas är att inom både Chryslers och Volvos lastbilsgrupper ingår flertalet tillverkare, vilket gör att med hänsyn på dess storlek borde producera fler lastbilar. Dessa två tillverkare agerar till skillnad från Scania även på den amerikanska marknaden, vilket ger en större kundkrets som efterfrågar deras lastbilar. Vad gäller resultat skiljer sig ordningen från omsättningen på så vis att Scania har ett högre resultat än MAN. Detta tyder på att de är mer effektiva inom sin nisch. Risken av att ha flertalet sidoverksamheter och viktclasser kan innebära att dessa fordrar mer av företagets resurser och kan därmed reducera resultatet för den totala verksamheten. Det kan vidare innebära att de olika verksamheterna gör att fokus minskar, var ska företaget placera sina resurser? Samtidigt skulle det kunna innebära en fördel. MAN exempelvis är en leverantör med principen att kunden skall finna allt på samma ställe, allt från produkt till service kring denna. En styrka är att MAN tillverkar lastbilar i alla viktclasser, vilket styrker konceptet av att kunden skall kunna finna allt på samma ställe.

De andra tillverkarna har insett modulsystemets fördelar och håller på att implementera system för sina verksamheter. Scantias effektivitet kommer att hinnas ikapp av dess konkurrenter när de också får ett väl etablerat modulsystem. Scania har dock haft detta längre och ligger alltid i framkant vad gäller teknologi. Då de andra inte har haft modulsystem tidigare lär det ta en viss tid innan de kan erhålla alla fördelar som kommer av detta. Daimler Chrysler har problem med sin lönsamhet, vilket kan bero på att de inte har utnyttjat storskaligheten fullt ut ännu. I takt med att konkurrenternas kostnader reduceras med hjälp av modulsystem kommer de ha mer resurser för att kunna utvecklas teknologiskt sett. Detta kan bli ett hot mot Scania, som numera ligger i framkanten vad gäller motorteknologi avseende emissionskrav, i framtiden då de har möjlighet att utveckla bättre produkter och således kan komma att ta marknadsandelar från Scania. Volvo satsar redan mycket på forskning och utveckling för att kontinuerligt få fram bättre motorer ur miljösynpunkt och med lägre bränsleförbrukning.

Då alla konkurrenterna ser marknaderna i Asien och östra Europa/Ryssland som nya mål och kommer att göra allt för att vinna mark där är det viktigt att få fäste på de marknaderna. Följden av att Europas marknad är mogen är det tvunget att hitta nya marknader och kunder för att kunna växa. De asiatiska marknaderna har hög tillväxt och tillverkarna har vinster i sikte om de lyckas etablera sitt varumärke där alternativt skapa en allians med redan existerande tillverkare. De styrkor Volvokoncernen kan anses ha är dess globala närvaro med välkända varumärken. Deras redan etablerade position på potentiella tillväxtmarknaderna Kina, Indien och östra Europa gör att de utan svårigheter kan dra nytta av den ökade efterfrågan där. Precis som Scania, kan en av Volvos styrkor vara den svenska hemmamarknadens krävande kunder vilket uppkommit till exempel genom landets speciella geografi. Detta gör att de blir tvungna att leverera högkvalitativa lösningar. Koncernens storlek är ytterligare en styrka, något som ger skalfördelar.



MAN är närvarande på de globala marknaderna. En svaghet skulle kunna vara att tillväxtmarknaderna är nya marknader för MAN och att det redan finns etablerade aktörer där. Konsolideringen i branschen ökar, för att kunna vara med och slåss om kunderna krävs det storlek. MAN söker därför partner för att kunna växa. En brist hos Daimler Chrysler är att de inte har etablerat sig med sina varumärken på den kinesiska eller indiska marknaden då många av konkurrenterna redan har etablerat sina egna varumärken där och på detta sätt har en fördelaktigare position i framtiden.

Volvos stora kassa gör att de har en fördel när det gäller att komma in på nya marknader. De kan förvärva där redan existerande aktörer. Storleken på kassan kan också ses som en svaghet då pengarna snart måste investeras för att tillfredsställa aktieägare samt att uppnå tillväxtmålet. Förvärven som genomförs utifrån dessa två aspekter kan lätt påskyndas utan närmare eftertanke vilket skulle kunna leda till mindre bra investeringar. Scania har inte förvärv som en strategi och vill därför inte göra samma sak. Hur ska Scania få tillgång till dessa marknader då de bara producerar tunga lastbilar som inte går ihop med den dåligt utvecklade infrastrukturen? De har ingått en allians med japanska Hino som gör att de har sitt varumärke tillsammans med Hinos på medeltunga lastbilar. Daimler Chrysler har i sin tur nyligen förvärvat Mitsubishi Fuso som är från Japan. Kampen om de nya potentiella tillväxtmarknaderna har börjat och den lär hårdna ännu mer med tiden. Strategier för att etablera sig på nya håll kommer skapas mer och mer och det gäller för Scania att ta ytterligare steg med tanke på vad konkurrenterna kan tänkas göra. Då köpkraften på dessa tillväxtmarknader för närvarande är låg, är frågan när dessa länder har möjlighet att investera i dyra kapitalvaror. Hur länge dröjer det innan det finns vinster att hämta på dessa marknader, finns det plats för alla tillverkare? Det kan vara svårt att sälja in de egna varumärkena på dessa marknader, dels med tanke på priset och dels för kännedomen kring märket. Därför kan en förvärvsstrategi alternativt alliansbyggande vara till fördel. Vid en förvärvsstrategi bör dock hänsyn tas till att förvärvsobjekten kan vara i behov av stora omstruktureringar, vilket kan bli en kostsam affär. Genom att producera nära marknaden är det lättare att anpassa sig efter den lokala kundens behov samtidigt som distributionen av lastbilen förenklas. Det går även att reducera risker vad gäller valuta genom att producera lokalt. Volvos geografiskt olika program kan ses som både en fördel och en nackdel. Det ger dem möjlighet till speciell utformning enligt olika länders preferenser medan det samtidigt begränsar dem till skalfördelar sett.

#### ***5.4 SWOT-analys***

Denna SWOT-analys sammanfattar samt visar på de specifika faktorer som inverkar på Scantias framtid utifrån konkurrens- bransch- och omvärldsanalysen. Styrkor och svagheter behandlar Scantias interna förhållanden medan möjligheter och hot är dess externa faktorer.

##### *Styrkor*

- Scantias samarbeten med dess leverantörer för att förbättra företagets utveckling.
- Kunderna i Scania kan finna allt på samma ställe, det vill säga själva produkten, finansiering, service samt eftermarknadstjänster.
- Scantias lojala kunder i och med återköpsfrekvensen på åtta av tio.
- Effektiviteten i den kostsamma utvecklingen av miljövänligare motorer. Trots stordriftsfördelarna som krävs till följd av branschens höga kostnader är Scania trots sin obetydliga storlek bäst i branschen gällande effektivitet, och är i princip ensam om att ha

utvecklat motorer som klarar de framtida avgasbestämmelserna Euro 6. Detta på grund av en skicklig ingenjörsklas som gör att företaget hela tiden ligger i framkanten.

- Scania tillhör premiumsegmentet på marknaden, deras lastbilar är att jämföra med BMW:s status inom personbilar.
- Scania har sedan länge ett effektivt modulsystem med gemensamma komponenter. Genom att enbart fokusera på tunga lastbilar har Scania även funnit en lönsam nisch.
- Den svenska hemmamarknadens krävande kunder som gjort att Scania är tvunget att leverera högkvalitativa lösningar.
- Skapandet av allianser vilket gör att Scania kan hålla fast vid sin strategi om organisk tillväxt för att få tillgång till de nya tillväxtmarknaderna.

### *Svagheter*

- Konkurrenterna håller på att kopiera Scantias modulsystem. Scantias effektivitet kan på sikt hinnas ikapp.
- Vägarna på de nya marknaderna är i nuläget för dåliga för Scantias enda lastbilsprodukt tunga lastbilar. Köpkraften är även låg i Asien, Scania är därmed för dyrt.
- Scania ingår i kategorin små/medelstora företag som inte går ihop med branschens stora kostnader.
- Scania har bara tunga lastbilar vilket säger emot kundens önskemål om att finna allt på samma ställe.

### *Möjligheter*

- Service och eftermarknadstjänster får en allt större betydelse då marknaden för lastbilar är mogen och då kunderna använder lastbilarna dygnet runt.
- Den positiva utvecklingen av världsekonomin som har gjort att efterfrågan på nyttofordon ökat. Marknader där det finns potential för en långsiktig tillväxt finns i Östeuropa, Latinamerika och Asien.
- Infrastrukturen och logistiksystemen i exempelvis Asien byggs ut i takt med tillväxten vilket ökar efterfrågan på nyttofordon. Avgasbestämmelserna är inte lika strikta där vilket underlättar försäljning av enklare fordon. Trots låg köpkraft på nya marknader finns möjligheter att tjäna pengar via ett effektivt och väl utbrett servicenätverk. På lång sikt bör köpkraften öka och dessa länder kommer då att kunna köpa nya modeller. Västerländska tillverkare har bättre förutsättningar än de lokala utifrån deras mer utvecklade grundteknologi.
- Ett Europa med allt färre gränser erbjuder stora möjligheter för tillverkare med välutvecklade försäljnings- och servicenätverk. Utvidgningen av EU har gjort att de forna östländerna även efterfrågar lastbilar som uppfyller emissionskraven för att kunna köra till andra länder med högre krav. Dock är köpkraften låg i dessa länder, därför har de dammsugit marknaden på begagnade fordon. Försäljningen av begagnade bilar gör att den totala populationen av lastbilar som behöver service ökar.
- Avreglering av kollektivtrafiken som på många marknader öppnat dörrar för privata operatörer.
- Vägtransporterna kommer att öka inom EU på bekostnad av tåget.

### Hot

- I Västeuropa är marknaden mogen och till stor del mättad. Försäljningen går därmed ner för nya produkter och koncentreras istället till reservdelar och service.
- Myndigheternas krav på miljövänligare motorer innebär enorma investeringar för utveckling av ny teknik för lastbilsbolagen. Detta medför en fortsatt konsolidering inom branschen för att kunna minska kostnaden per producerad lastbil.
- Stigande energi- och råmaterialpriser är faktorer som påverkar branschen. I takt med att tillgången på olja minskar kommer även priserna att stiga och således öka trycket på utvecklingen av alternativa bränslen.
- Branschens kunder konsolideras mer och mer, något som ökar deras förhandlingsstyrka gentemot tillverkarna. Kundernas ökade krav på helhetslösningar och låg bränslekonsumtion blir tongivande för tillverkningen när det är kunderna som har stor makt.
- Ökad konkurrens och stark prispress har gjort att kravet på mer effektiva transportlösningar har tilltagit.

### 5.5 Analys av Scantias finansiella situation

Nedan presenteras först ett urval nyckeltal för åren 2001-2005 i Scania. Värdena jämförs även med ett genomsnitt för de tre konkurrenterna som behandlas i uppsatsen för att se hur Scania ligger till konkurrensmässigt. Önskas en närmare presentation av konkurrenternas enskilda nyckeltal är de tillgängliga i bilaga 9.3. Fyrkantsmodellen appliceras sedan på Scantias fem senaste räkenskapsår. Nyckeltal respektive fyrkanter analyseras tillsammans för att få en helhetsbild av Scantias finansiella situation.

Figur 8. Scantias nyckeltal 2001-2005 och konkurrenternas genomsnitt för 2005

Nyckeltal	2001	2002	2003	2004	2005	Konkurrenters genomsnitt 2005
Kassalikviditet	0,79	1,02	0,95	1,02	0,86	0,77
Soliditet, procent	23,4	25,6	27,7	30,3	30,3	24,0
Skuldsättningsgrad	3,28	2,90	2,61	2,30	2,30	3,35
Vinstmarginal, procent	5,14	9,72	10,5	11,5	11,3	5,09
Kapitalomsättningshastighet, gånger	0,78	0,73	0,78	0,85	0,85	0,91
R <sub>E</sub> , procent	9,63	22,0	25,2	29,3	28,5	17,3
R <sub>T</sub> , procent	4,01	7,09	8,19	9,78	9,61	5,16

Källa: Egen bearbetning utifrån Scania (2001-2005), MAN (2005), Volvo (2005) och Daimler Chryslers (2005) årsredovisningar

Scantias kassalikviditet har de senaste fem åren fluktuerat en del och inte alltid varit över ett, vilket innebär att de inte alltid haft möjligheten att finansiera verksamheten kortsiktigt. Detta borde dock kunna förklaras med att de kortfristiga fordringarna har ökat som en följd av att försäljningen ökat. En ytterligare orsak kan vara att företaget för sin kundfinansierings skull har varit tvungen att öka de kortfristiga räntebärande fordringarna stundtals. Detta har således lett till

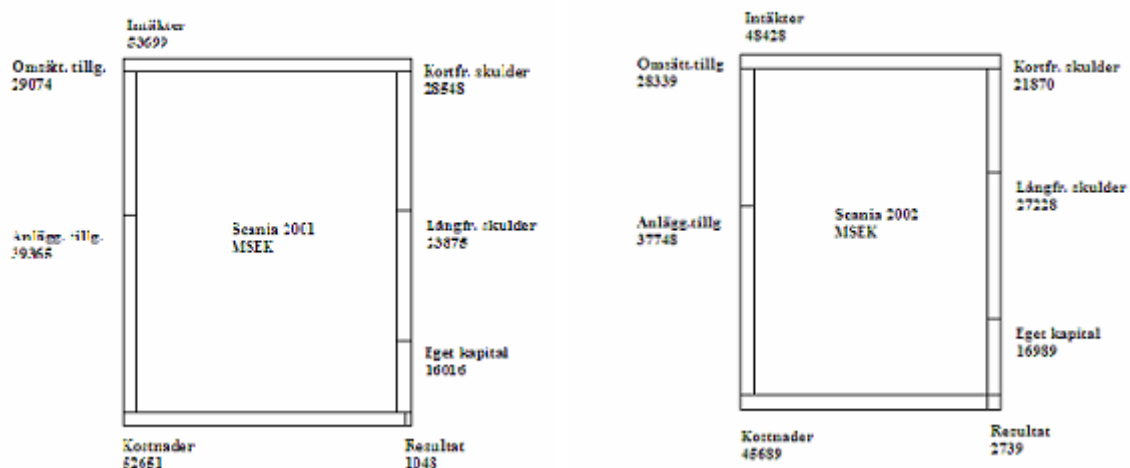
fluktuationer fram och tillbaka mellan åren. Det överskrider dock konkurrenternas genomsnittliga värde för år 2005.

Soliditeten, betalningsförmågan på lång sikt, ser dock bättre ut då den stadigt har ökat de senaste fem åren och befinner sig över 25 procent de senaste fyra åren och är uppe i 30,3 procent för år 2005. Detta att jämföra med konkurrentgenomsnittet på 24 procent för 2005. Volvo har dock ett högre värde som inte kommer fram i genomsnittsberäkningen, deras soliditet är år 2005 30,6 procent. Scantias stadiga soliditetsökning kan främst härledas till en god resultatutveckling de senaste åren vilket lett till en ökning i det egna kapitalet i förhållande till det totala kapitalet. I takt med soliditetens ökning har även Scantias skuldsättningsgrad minskat under de senaste fem åren vilket kan ge utrymme för ytterligare upplåning för att klara av framtida investeringar.

Vad gäller vinstmarginalen, vilken anger hur stor andel av varje omsatt krona som blir över efter alla kostnader förutom finansiella kostnader, visar Scania på en stark utveckling de senaste åren vilket i detta fall främst kan hänföras till att kostnaderna inte har ökat i samma utsträckning som omsättningen. Detta kan ha att göra med Scantias omstruktureringar de senaste åren för att få skalekonomi samt deras strategi att hålla prisnivåerna uppe. Vinstmarginalen i industriföretag är vanligtvis mellan 8-12 procent så Scania ligger bra till i jämförelse.

Lönsamhetsutvecklingen i Scania har varit stark både mätt i räntabilitet på eget och totalt kapital och har varit på en god nivå de senaste fyra åren. Den konstanta respektive ej så höga tillväxten i tillgångar i samband med en bra resultatutveckling ger en god lönsamhetsförbättring. Ökningen av bruttoresultatet kan bero på att prisnivåerna har kunnat ligga på en hög nivå eller att det har skett en effektivisering som resulterat i lägre kostnader. Vid en jämförelse av Scania med ett konkurrentgenomsnitt avseende nyckeltalen för år 2005 märks att Scania ligger bättre till på de flesta punkter utom kapitalomsättningshastigheten. Det som kan anses mest anmärkningsvärt är Scantias höga lönsamhet och vinstmarginal i förhållande till konkurrenternas genomsnitt. Volvo ligger dock hack i häl med en vinstmarginal på 7,9 procent men Scania är ändå vassast.

Figur 9. Fyrkanter för Scania år 2001 och 2002

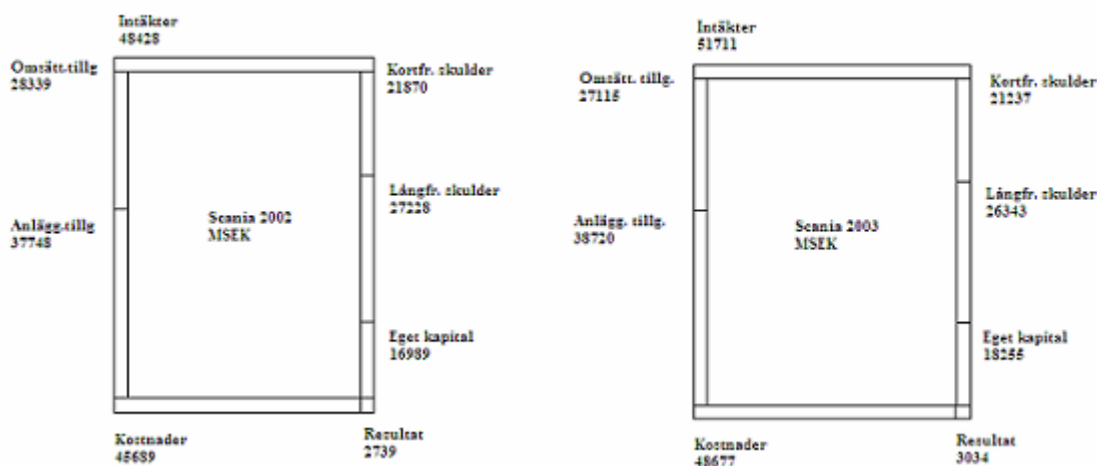


Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisningar 2001 och 2002

2002, syns att intäkterna minskat sedan 2001 vilket kan förklaras med en ökad ekonomisk osäkerhet under året som påverkade transportbehovet negativt samt innebar minskade försäljningsvolymerna på många av Scantias viktiga marknader. Resultatet ökade dock, trots detta, med mer än det dubbla. Detta kan delvis förklaras av förändringar i produktionsstrukturen som ägt rum under de senaste åren, för att öka skalekonomin, tillsammans med strategin att hålla prisnivåerna uppe samt att öka närvaron inom en del lönsamma segment. Noteras bör dock att resultatet även innefattar en realisationsvinst avseende avyttringen av koncernens personbilsverksamhet. Vinstmarginalen ökade också som en följd av den goda resultatutvecklingen.

Balansomslutningen minskade något, vilket är hänförligt både till anläggnings- och omsättningstillgångarna. Avyttring av andelar i intressebolag gjordes under året. Det faktum att resultatet ökade samtidigt som balansomslutningen minskade, innebar att räntabiliteten på totalt kapital förbättrades. Det egna kapitalet ökade under året, vilket berodde på det positiva resultatet, och ledde även till att räntabiliteten på det egna kapitalet förbättrades väsentligt. Skulderna minskade vilket helt och hållet kunde förklaras med minskningen i de kortfristiga skulderna. Dessa minskade kraftigt och tog ut den ökning som under året skedde i de långfristiga skulderna samt bidrog även till att kassalikviditeten stärktes. Även soliditeten förbättrades medan skuldsättningsgraden sjönk.

**Figur 10. Fyrkanter för Scania år 2002 och 2003**



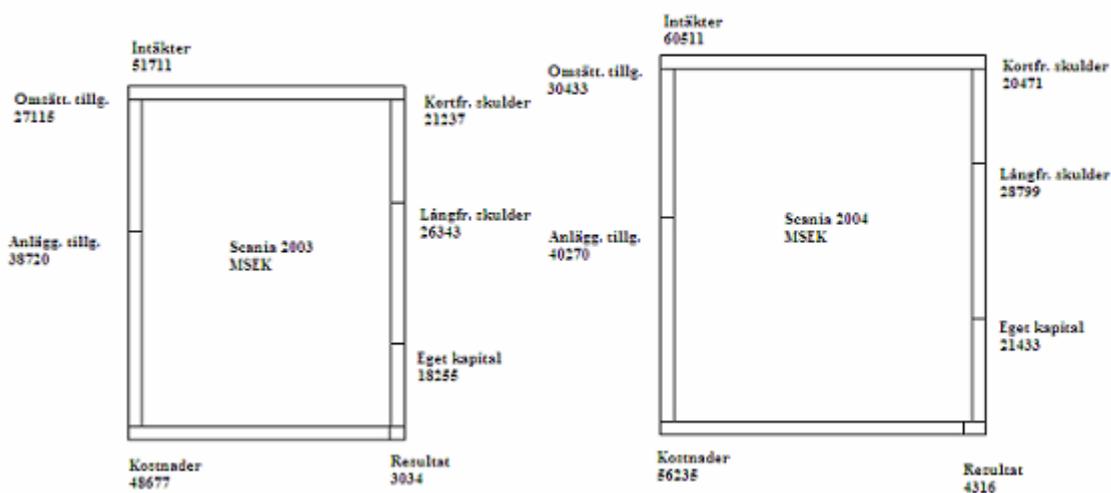
Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisningar 2002 och 2003

År 2003 syns tydligt att intäkterna har ökat. Kostnaderna har även ökat, men inte i samma takt vilket bidrog till en ökning av resultatet och vinstmarginalen även detta år. Detta återigen trots att en svag utveckling ägde rum på huvudmarknaderna. Västra Europa såg nämligen en minskad ekonomisk tillväxt under året och även under tidigare år har tillväxten här varit avmattad. Detta påverkar Scania eftersom företaget är beroende av ekonomisk tillväxt då transportbehovet, vilket genererar efterfrågan på lastbilar, är kopplat till BNP-utvecklingen.

Vad gäller balansräkningen har balansomslutningen minskat något även detta år, främst hänförligt till en minskning i omsättningstillgångarna där betydande minskningar i både kassa

och bank samt kortfristiga placeringar kan ses. Detta har även lett till en minskning i kassalikviditeten. De kortfristiga fordringarna har ökat under året vilket kan förklaras med försäljningsökningen. Även detta år har det egna kapitalet ökat som en följd av ett positivt resultat medan skuldsättningen har minskat något. Soliditeten och lönsamheten har stärkts ytterligare under året och skuldsättningsgraden minskat.

Figur 11. Fyrkanter för Scania år 2003 och 2004



Källa: Egen bearbetning utifrån Scantias årsredovisningar 2003 och 2004

2004 märks en ökning av intäkterna på dryga 17 procent sedan 2003 vilket är en väsentlig ökning. Denna kan anses vara hänförlig till en uppgång i efterfrågan på tunga transporter efter några svåra år. Utvecklingen på den viktiga europeiska marknaden var bättre än under 2003 liksom utvecklingen på de flesta andra av företagets marknader. Kostnaderna ökade också, men är som tidigare år främst hänförliga till kostnader för sålda varor och följer därmed försäljningens utveckling, även om en liten uppgång kan märkas i kostnaderna avseende forskning och utveckling. Resultatet för året ökade vilket även vinstmarginalen gjorde.

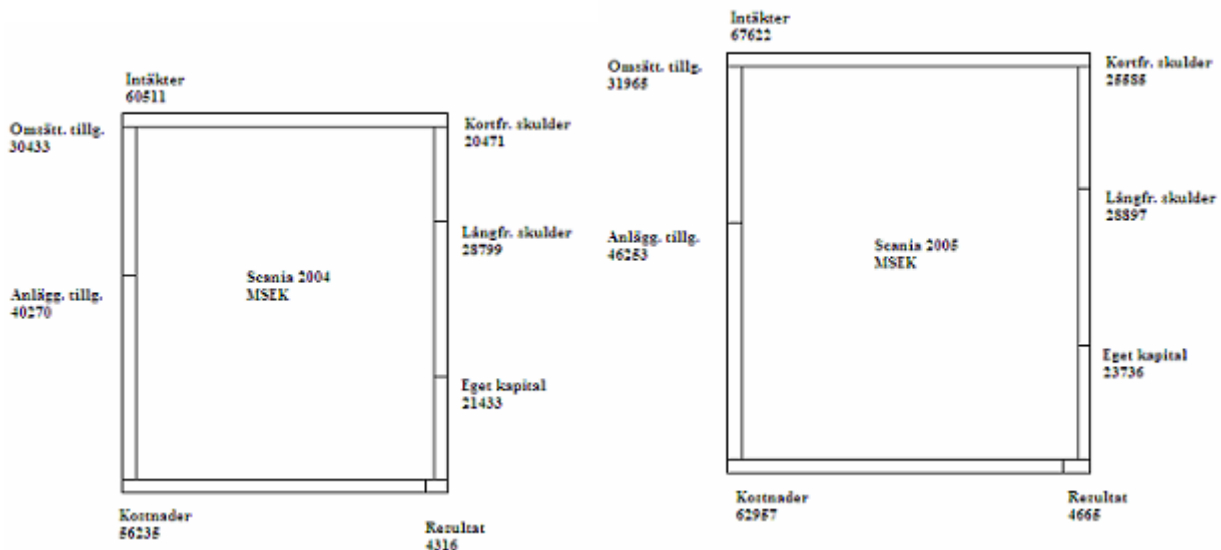
Balansomslutningen har ökat en del sedan 2003 vilket både går att härleda till anläggningstillgångar och omsättningstillgångar. Det som detta främst kan anses bero på är att en stor ökning har skett i både lång- och kortfristiga fordringar, vilket kan förklaras med den försäljningsökning koncernen haft under året. Ökningen i omsättningstillgångarna har gjort att även kassalikviditeten har stärkts. Det egna kapitalet har återigen ökat till följd av ett positivt resultat medan skuldsättningen, till skillnad från de tidigare åren, ökat vilket främst verkar bero på en naturlig ökning av leverantörsskulden på grund av ökad efterfrågan och produktion. Skuldsättningsgraden har dock inte påverkats av detta utan ändå minskat då den kompenseras av en större ökning i det egna kapitalet. Soliditeten och lönsamheten har ytterligare stärkts.

2005 ökade intäkterna ytterligare, dock inte i lika hög utsträckning som under föregående år men ändå med en betydande andel. Utvecklingen var fortsatt god på de europeiska marknaderna och det blev det bästa året någonsin avseende antalet registrerade tunga lastbilar i Europa. Kostnaderna ökade också under året och går främst att hänföra till kostnaden för sålda varor.

Årets resultat var positivt, dock var ökningen inte lika stor som för tidigare år och det märks en liten avmattning avseende ökningen i vinstmarginalen.

Balansräkningen visade på en ökning i det egna kapitalet som följd av det positiva resultatet. Skuldsättningen ökade ganska märkbart under året, vilket främst kan förklaras av en ökning i de kortfristiga skulderna. Kortfristig upplåning kan ha använts för att finansiera verksamheten på kort sikt, vilket ledde till en märkbar försämring av kassalikviditeten. Dock höll sig skuldsättningsgraden på samma nivå som föregående år, precis som soliditeten. Balansomslutningen har ökat ganska drastiskt sedan föregående år, vilket kan härledas dels till materiella anläggningstillgångar samt till en ökning av både kortfristiga och långfristiga kundfordringar. Detta gjorde att räntabiliteten på totalt kapital minskade något, vilket även var fallet med räntabiliteten på eget kapital eftersom resultatökningen inte var så stor i förhållande till det egna kapitalet.

Figur 12. Fyrkanter för Scania år 2004 och 2005



Källa: Egen bearbetning utifrån Scanias årsredovisningar 2004 och 2005

Genom att studera fyrkanternas form märks att Scania är ett förhållandevis kapitalintensivt företag. Fyrkanterna är nämligen lite mer höga, smala och rektangulära i sin form vilket tyder på att företaget har mycket tillgångar i förhållande till intäkterna. Detta innebär även att företagets kapitalomsättningshastighet inte är så hög, det vill säga de omsätter inte sitt kapital så många gånger och genererar därmed förhållandevis lite intäkter med sina tillgångar. Dock ligger Scania inte så långt efter sina konkurrenter avseende detta och utvecklingen har varit ganska stabil över åren.

### 5.5.1 En analytikers perspektiv på Scanias finansiella situation

Scania går bra nu lönsamhetsmässigt sett, enligt dem själva finns det potential för marginaler på 12-15 procent. Detta skall genereras genom nya marknader som ger högre tillväxt och expansion av servicemarknaden vilket ger högre lönsamhet. Det är främst servicesegmentet som höjer marginalerna. Där har Scania som målsättning att driva denna verksamhet snabbare och således få en bättre mix av produkt och service.

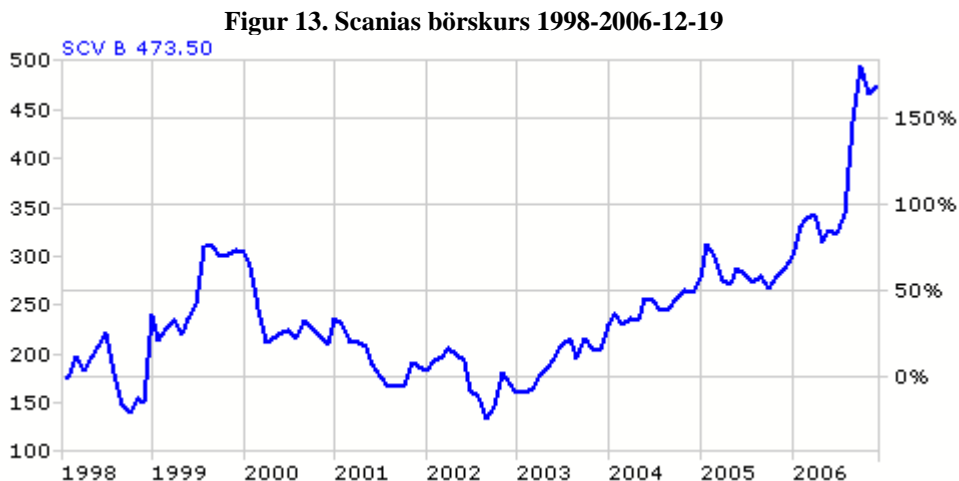
John Hernander förutspår däremot att marginalerna kommer att ligga på ungefär tio procent under åren 2011-2020. Inom denna bransch har köparen en viss makt vilket pressar ner marginalerna. Alla tjänar inte 12-13 procent inom branschen, tidigare har det varit olika lönsamhet bland tillverkarna, men nu är marknaden mogen och det existerar ändå en viss konkurrens inom branschen. Volvo har exempelvis en marginal på 10-12 procent och Mercedes 7-8 procent. MAN har marginaler kring 4 procent jämfört med 12 procent för Scania. Då flera har sett att Scantias koncept avseende moduler är framgångsrikt, är trenden att kopiera detta koncept. Skillnaderna mellan märkena kommer således i framtiden att planas ut och om alla blir lika effektiva kan en tillverkare ensam inte ha så hög lönsamhet. Frågan är således, vart ska den långsiktiga förtjänsten komma ifrån? Toyota tjänar bra, men har en lägre kostnadsbas och är effektiva. Om alla skulle tjäna bra vore det en oligopolmarknad.

### 5.5.2 Sammanfattande tankar kring Scantias finansiella situation

Scania har haft en god resultatmässig och lönsamhetsmässig utveckling de senaste åren. Även under åren med avmattningar som ägt rum på företagets huvudmarknader har Scania lyckats hålla uppe ett gott resultat och öka sin lönsamhet vilket visar på en god styrka och strategi i en cyklisk bransch. Företagets ledord är just lönsam tillväxt vilket kan konstateras att de lyckats bra med under de senaste fem åren, och även i förhållande till konkurrenterna. I takt med att konkurrenterna förbättrar sin produktionsteknik och reducerar sina kostnader kommer det att bli press på marginalerna. Det kommer att bli svårt för Scania att kunna generera så höga marginaler som de förväntar sig att göra. Samtidigt är Scania ett stabilt bolag med lång erfarenhet av effektivitet som inte kan hotas i första taget.

### 5.6 Scantias värde

I detta avsnitt kommer Scantias värde att diskuteras med avseende på aktiekursens utveckling, MAN:s bud samt en värdering gjord av Kaupthing Bank. I och med att denna uppsats baseras på offentliggjord information som årsredovisningar och kvartalsrapporter begränsas möjligheterna att göra en värdering som exakt avspeglar verksamheten. Om en sådan värdering skulle kunna genomföras skulle det behövas ytterligare intern information från Scania.



Källa: Dagens Industri



**Figur 14. Scantias börskurs 2006-01-01 – 2006-12-19**



Källa: Dagens Industri

Under de senaste sex åren har Scantias börskurs legat på en tämligen stabil nivå med vissa undantag. Vad gäller år 2006 kan noteras att kursen legat på en relativt stabil nivå även detta år till och med september då MAN kom med det fientliga budet. I samband med budet ökade kursen markant, vilket kan bero på att fientliga bud ofta leder till en högre kurs än vid ett vanligt övertagande. För aktieägare är fientliga bud därmed fördelaktiga. Även om kursen sjunker vid ett avvisande av bud är den högre än vid utgångsläget. Genom att Scania avvisade budet krävdes det att MAN höjde budet för att kunna få igenom en affär, vilket också gjordes senare i oktober. Det högre budet fick dock ingen framgång utan möttes av ytterligare motstånd från Scania. Detta motstånd skapar ytterligare förväntningar på höjningar av budet. MAN:s slutliga bud på 475 svenska kronor samt avvaktandet från EU-kommissionen gjorde att aktien höll en ganska stabil nivå i väntan på besked. Det går att dra paralleller med Volvos försök till förvärv 1999 och MAN:s fientliga bud 2006; aktiekursen steg även 1999 kraftigt.

**Figur 15. Värdering av Scania**

Marknadsvärde/Börskurs	473,50 SEK (2006-12-19) <sup>192</sup>
MAN:s bud	475,00 SEK (2006-11-17) <sup>193</sup>
Kaupthings värdering	481,90 SEK (2006-12-07) <sup>194</sup>
Bokfört eget kapital/antal aktier	123,23 SEK (tredje kvartalet 2006) <sup>195</sup>

Källa: Egen bearbetning utifrån Dagens Industri, Kaupthing Bank samt Scantias tredje kvartalsrapport 2006

Enligt John Hernander är lastbilsmarknaden en mogen marknad där tillverkarna i framtiden kommer att ha någorlunda lika marginaler. Då flera har sett att Scantias koncept avseende moduler är framgångsrikt, är trenden att kopiera detta koncept. Skillnaderna mellan märkena kommer således i framtiden att planas ut och om alla blir lika effektiva kan en tillverkare ensam

<sup>192</sup> <http://www.di.se/Nyheter/> (2006-12-17)

<sup>193</sup> Dagens Industri, *Handelsbanken utfrys av Investor* (2006-12-06)

<sup>194</sup> Hernander, J. –Höglund, J., *Scania- firing all guns*, Kaupthing Bank (2006-12-07)

<sup>195</sup> 24646 miljoner/200 miljoner = 123,23 kronor per aktie, Scantias tredje kvartalsrapport

inte ha så hög lönsamhet. Tillväxtmöjligheterna på marknaderna i öster kombinerat med utvecklandet av motorer som klarar framtida avgasbestämmelser ökar dock värdet på Scania, då dessa faktorer lär generera goda framtida kassaflöden. Mot bakgrund av detta har Kaupthing Bank värderat Scantias aktie till 481,9 kronor den sjunde december 2006, vilket är en höjning med cirka 30 kronor från tidigare då Scania värderades till 450 kronor per aktie. Investör har uttalat sig om att budet ej reflekterar Scantias sanna värde, men hur det sanna värdet skall realiseras är inte uttalat. Investör värderar Scaniaaktien till runt 570-580 kronor, de tror på Scantias höga marginaler och anser därför att Scania har ett högre aktievärde. I takt med att konkurrenterna kopierar deras effektiva produktionssätt kan det tänkas att marginalerna kan bli lägre på sikt vilket kan leda till sämre möjligheter att generera kassaflöden. Investörs värdering borde därför vara för hög.

MAN:s ursprungliga bud på 442 svenska kronor per aktie skulle avspegla vad de tror är Scantias verkliga värde utifrån MAN:s begränsade finansiella möjligheter. Höjningen av budet till 475 kronor per aktie kom efter Scantias avvisande, då Scania anser att företaget är värt mer. På lång sikt tror Scania att synergierna företagen emellan samt tillväxtmöjligheterna på marknaden kommer att vara högre, vilket innebär att de anser att värdet borde vara högre än MAN:s beräkningar. Skillnaden mellan bokfört värde och marknadsvärdet/börskursen ligger bland annat i Scantias möjligheter att generera framtida kassaflöden genom deras ingenjörsbas, modulsystem och väletablerade varumärke. Holländska armén har, exempelvis, i november 2006 tecknat ett serviceavtal med Scania som är värt cirka 900 miljoner kronor.<sup>196</sup> Detta torde innebära att Scania borde vara värt mer i form av framtida intäkter och MAN skulle därför behöva öppna plånboken ytterligare. Scania har redan utvecklat motorer som klarar framtida avgasbestämmelser, ingår detta i MAN:s bud? Om det inte gör det ger det anledning att följa Scantias linje om att budet är för lågt. Det som talar för att budet är för högt är att marknads tidigare värdering av Scania har varit lägre; aktiekursen har under de senaste åren legat på en stabil nivå runt 200-300 svenska kronor. Å andra sidan har lastbilsbranschen fått ett uppsving den senaste perioden i och med tillväxt i världsekonomin, vilket skulle kunna innebära att budet ligger på rätt nivå.

## **5.7 Scania och MAN**

Med anledning av MAN:s bud på Scania diskuteras ett gemensamt bolag, det vill säga ett sammangående mellan Scania och MAN. Dessutom jämförs Scania och MAN:s ekonomiska situation år 2005 i form av fyrkanter som analyseras.

### **5.7.1 MAN:s bud till Scania**

Den tilltagande globaliseringen, förändring i kundpreferenser, strängare emissionsstandards samt det tilltagande konkurrenstrycket är faktorer som gör att tendensen till konsolidering bland nyttofordonstillverkare världen över förstärks. MAN har tagit initiativet och lagt ett bud på Scania. MAN:s förhoppning är att genom kombinationen av två starka partners kunna skapa en plattform för en lönsam tillväxt. Den kombinerade gruppen skulle bedriva en dubbel varumärkesstrategi i syfte att maximera värdet av de båda två företagens varumärken. Inom ramen av den dubbla varumärkesstrategin anser MAN att Scania skulle kunna fortsätta att vara en självständig operativ enhet. MAN tror att det går att realisera synergier genom nära samarbeten inom områden som produktion, förvaltning, inköp, forskning och utveckling samt service. Enligt

---

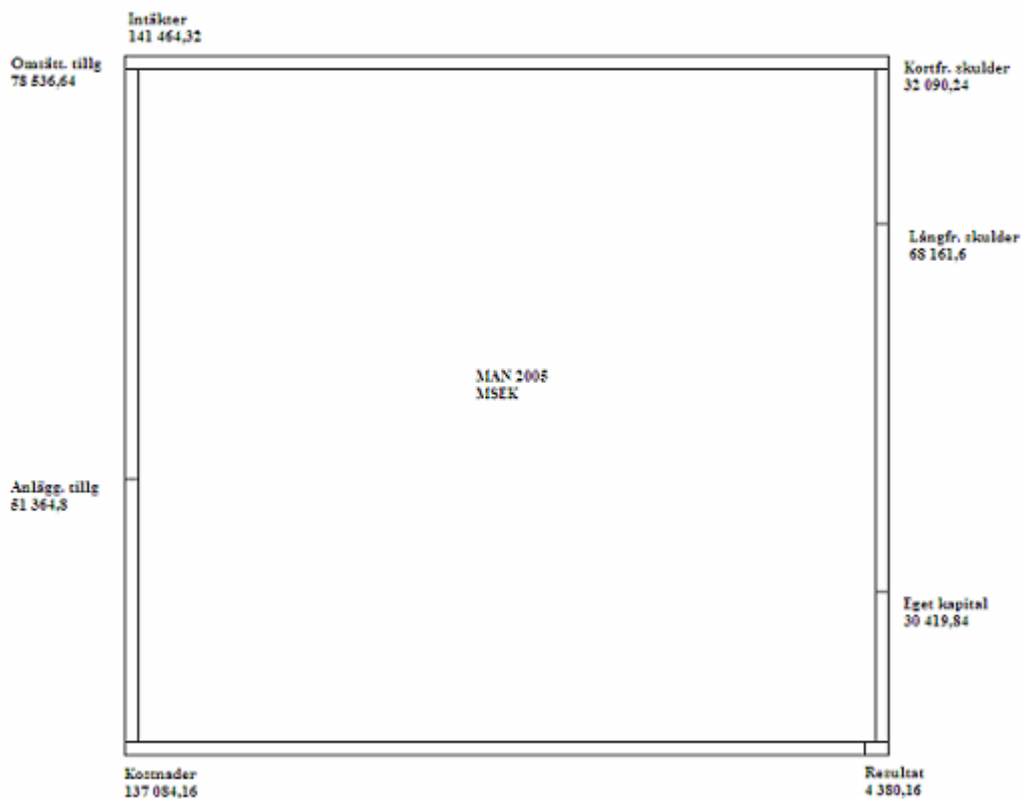
<sup>196</sup> <http://www.scania.se/> (2006-12-18)

MAN:s mening skulle Scania och MAN således kunna nå nya marknader genom att slå samman resurser, investera gemensamt i produktionskapacitet och nätverk i tillväxtregioner och kombinera ledningsexpertis. Resultatet, enligt MAN, av en kombinerad grupp skulle bli en marknadsledande ställning på den europeiska lastbilsmarknaden, baserat på försäljning, och en tredjeplacering globalt sett.<sup>197</sup>

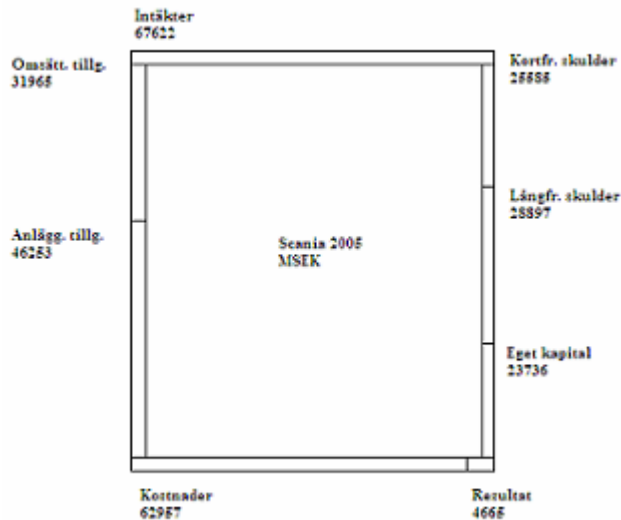
### 5.7.2 Jämförelse mellan MAN och Scantias finansiella situation

Nedan presenteras en jämförelse mellan MAN och Scantias fyrkanter för att kunna analysera skillnader bolagen emellan.

Figur 16. MAN och Scania i fyrkantsmodellen



<sup>197</sup>[http://www.man.de/fileadmin/Downloads/Quartalsberichte/20061103Qbz1/061102\\_MANQ32006\\_d.pdf](http://www.man.de/fileadmin/Downloads/Quartalsberichte/20061103Qbz1/061102_MANQ32006_d.pdf) (2006-11-10)



Källa: Egen bearbetning utifrån MAN och Scantias årsredovisningar 2005

MAN har en större omsättning, men däremot ett något lägre resultat än Scania. Detta torde bero på att deras verksamhet är mindre effektiv än Scantias, en potentiell anledning skulle kunna vara MAN:s sidoverksamheter som är resurskrävande. Relationen omsättnings- och anläggningstillgångar ser olika ut i de båda företagen. I MAN utgör omsättningstillgångarna en större del än vad anläggningstillgångarna gör. I Scania är förhållandet det motsatta. Att ha ett omfattande varulager och för många utestående fordringar är i allmänhet inte bra. Fungerar inte lageromsättningen på ett effektivt sätt? Avseende fordringarna kan kredittiden spela en betydande roll, i Sverige är denna generellt sett kortare än i andra länder, exempelvis 30 dagar i Sverige jämfört med 90 dagar i andra europeiska länder. Vidare finns det en skillnad i finansieringen av verksamheten. MAN finansierar till en stor del sin verksamhet med främmande kapital, jämfört med Scania som mestadels finansierar med eget kapital. En konsekvens av en högre finansiering av främmande kapital är att MAN blir mer känsliga för omvärldsfaktorer, då de är beroende av ränteläget. Ett lägre resultat medför att MAN behöver mer främmande kapital för att finansiera sin verksamhet, exempelvis för att kunna investera i forskning och utveckling.

### 5.7.3 En analytikers perspektiv på Scania och MAN

Gällande affären vore överhuvudtaget en fusion bättre än ett uppköp, för där skulle inga stora skulder uppstå för uppköparen vilket istället kan bli utdelningar till aktieägare på cirka 60 miljoner kronor. Det är dålig timing just nu för de båda företagen att gå ihop, Scania och MAN har nyligen lanserat nya lastbilar och ett samgående kan då inte än på ett tag mynna ut i nya produkter. John Hernander anser även att MAN är konservativa vad gäller deras förväntade synergieffekter. Skillnaden då Volvo köpte Renault och MAC var att dessa två organisationer inte hade någon fokus på lastbilsverksamheten eller hade dåligt utvecklade motorer. Volvo kunde då gå in som ledare och ändå bli respekterat. Det var dessutom lågkonjunktur då. Om MAN köper Scania nu är skillnaden att Scania är ett bolag i toppenskick och att lastbilsbranschen nu ligger på topp och är en mogen bransch med liten tillväxt, i alla fall på den europeiska marknaden. Detta kan anses vara ytterligare ett argument till att det är dålig timing för ett uppköp.

MAN ser färre kulturella skillnader med ett samgående med Scania i jämförelse med exempelvis italienska Iveco, tyskar och svenskar är ju rätt lika argumenterar de. John Hernander ser ändå att kulturella skillnader mellan Scania och MAN kan ställa till med problem då Scania har en betydligt högre effektivitet och faktumet att tyskar inte tycker att svenskar är tillräckligt ordningsamma samt att Tyskland har mer byråkrati. Det finns stora skillnader även i ledarstil.

För att jämföra de båda företagen tillhör Scania premiumsegmentet på marknaden, deras lastbilar är att jämföra med BMW:s status inom personbilar. MAN ligger snarare i mitten, dock mer åt premium segmentet. Det är dock åtminstone bättre för Scania att gå ihop med MAN än till exempel med Iveco som ligger längst ner på den skalan.

MAN behöver Scania mer än vad Scania behöver MAN. Det MAN skulle kunna bidra med till ett gemensamt bolag är sitt medeltunga lastbilssortiment. Scania har ingen egen produktion av medeltunga lastbilar som kan passa i Sydostasien och Östeuropa. Dessa marknader har ej så utvecklad infrastruktur och det finns där behov av en medeltung lastbil. Genom att enbart fokusera på tunga lastbilar har Scania däremot funnit en lönsam nisch. MAN som har flera verksamheter kan anses vara för diversifierad. Scania består av gemensamma komponenter till 80 procent. Med komponenter avses hytten, drivlina, ram och växellåda och det är detta med modulsystemet som gjort dem så framgångsrika. Scania har en produktivitet på 6 lastbilar per anställd jämfört med MAN som har 4 lastbilar per anställd. Scania är även i princip ensam om att ha utvecklat motorer som klarar Euro 6, det vill säga framtida avgasbestämmelser. Scania har en skicklig ingenjörbas och ligger hela tiden i framkanten. De är en av de mest effektiva och är långt framme vad gäller utvecklingen av motorteknologi. MAN har i genomsnitt bara satsat 2-2,5 procent av den årliga omsättningen på Forskning och Utveckling, om man jämför med Scania som årligen satsar runt 4 procent. MAN har överhuvudtaget mindre utgifter för forskning och utveckling än övriga i branschen. Detta är en anledning till att MAN kan tänka sig att höja budet för att komma åt motorteknologin. De skulle tjäna tid och reducera risker genom att köpa Scania i jämförelse med om de skulle utveckla sin teknologi. Faller budet är det bråttom att utveckla motorer för de nya avgasbestämmelserna eftersom de inte kommit någon vart på det området. Det kan bli problem med den effektiva produktionen ifall MAN kommer in i bilden. Detta i form av missnöje från betydelsefull personal i Scania som väljer att säga upp sig vid ett sammangående. Denna kompetensflykt kan resultera i ineffektivitet i organisationen. MAN är vidare främst koncentrerad på den europeiska marknaden. Scania är starkare än MAN i Latinamerika, och det är ett exempel på att MAN är i större behov av en partner än Scania som inte bara är fokuserat på Europa. MAN har alla viktklasser, men olika viktklasser kräver olika motorer och det är en annan anledning till att de behöver en partner.

Det finns förutom ovanstående diskussion tre problem i Scania-MAN affären. Det ena är verkställande direktören Leif Östling som inte vill gå ihop med MAN. Det andra är att MAN består av tre andra verksamheter utöver nyttofordon, exempelvis industridieslar. Det fungerar ej att ha dessa tre tillsammans med nyttofordon anser Scania, Volkswagen och Investor. MAN vill dock ej släppa dessa. En annan komplikation är MAN:s bolagsstruktur, dotterbolagen har egna bolagsstyrelser vilka även inbegriper fackmedlemmar i styrelsen. Detta gör det svårt att styra verksamheten, då fackföreningar motarbetar uppsägningar. Det sista problemet är att anställda i Scania som sagt inte vill vara kvar om de går ihop med MAN. Detta skulle minska de förväntade synergieffekterna i ett gemensamt bolag då mycket kunskap försvinner.

Bussproduktion görs i stort sett med samma komponenter som till en lastbil men tar mycket längre tid, upp till tio procent längre tid än att tillverka en lastbil. Ju större andel i busstillverkning desto mindre lönsamhet, Scania har därför lagt ut sin busstillverkning. Detta är en orsak till att de vill klara sig själva. MAN har mer bussverksamhet, de har dock produktion i Polen för att erhålla billigare produktionskostnader för denna arbetsintensiva verksamhet.

Scania-MAN affären är komplicerad med alla inblandade parter. Förhandlingarna har blivit utdragna på grund av EU:s bedömning. MAN borde förhandla till sig en lösning med Investor. MAN är politiskt riktiga, de vill få till en affär. De vill köpa Scania och skapa tysk kontroll. De vill inte gå med på ett sammangående eller att förvärfvas själva. MAN har skjutit på budet fram till sista januari 2007.

#### *Volkswagens roll*

Volkswagen och Scania känner varandra väl sedan 1920-talet. Detta på grund av de historiska band som finns dem emellan, vilka skapades genom att Scania var återförsäljare för Volkswagen i Sverige tidigare. Ferdinand Piëch och Leif Östling är dessutom gamla vänner. Dock är det svårt att veta var Volkswagen står i Scania-MAN affären. Det är en balansgång mellan nationens intressen och de historiska banden med Scania och Investor. Volkswagen är kluven ifall affären mellan Scania-MAN inte går igenom. Detta för att MAN ej skulle klara sig och detta skulle innebära många uppsägningar i Tyskland. Volkswagen vill inte ha skuld för detta och stödjer därför sin hemnation Tyskland. Helst ser Volkswagen att det blir en vänlig fusion. Det som är motsägelsefullt är att den numera sparkade verkställande direktören Pischetsrieder gav stöd åt MAN medan Piëch gav stöd åt Scania. Den efterträdande verkställande direktören stödjer dock Piëch, därför kan det sägas att Scania har vunnit stöd. Volkswagen har en medlande roll i samtalen mellan Scania och MAN. I dagsläget sker inga samtal de båda företagen emellan, detta sker istället mellan Volkswagen och Investor. Piëch som person är en imperiebyggare som har sina rötter i Porschefamiljen. Under sin tid som koncernchef i Volkswagen köpte han upp lyxbilmärken. En utveckling av Volkswagens lastbilsverksamhet i Brasilien är intressant för Volkswagen. De vill skapa en ny stark enhet med förutom sig själva både Scania och MAN och vara styrande bakom kulisserna. Volkswagen köpte vidare MAN för att kunna influera, de ville inte att MAN skulle riskera mer av sin kassa genom att höja budet på Scania.

Anledningen till att Volkswagen innehar aktier i Scania är att Investor skulle sälja Scania för 315 kronor per aktier till Volvo under Volvo-attacken, men när detta misslyckades på grund av EU:s konkurrensregler såldes aktierna istället till Volkswagen för 375 kronor per aktie. Detta ansågs då vara ett överpris, spekulationerna gick om att det var ett kompispris från Volkswagens sida då Scanias kurs inte hade varit in närheten av detta tidigare. Med överpriset ville Volkswagen visa att de tror på Scania, att de fick så att säga stöd för att klara sig själva.

#### *Investors roll*

Investor har en ny verkställande direktör, Börje Ekholm. Denne är en utbildad private equity man, det vill säga: investera-utveckla-sälj. Han har därför inga känslomässiga band till Scania. Den äldre generationen Wallenberg har det däremot. Investor försöker nu att förhandla tid för att kunna ta del i det här. Investor tillsammans med Volkswagen och Scania kan komma att köpa MAN. MAN:s värde ligger runt 110 miljarder. Vid ett sådant förvärf skulle MAN:s övriga

verksamheter, de icke-kommersiella delarna, säljas av. Pengarna därifrån kan sedan användas till att betala av köpet. Investör har en ledande roll i Scania, de är dock tysta om MAN:s bud. Investör har dock uttalat sig om att budet ej reflekterar Scantias sanna värde, men hur det sanna värdet skall realiserats är däremot inte uttalat.

#### **5.7.4 Sammanfattande tankar kring Scania och MAN**

I takt med att branschen konsolideras mer och mer ökar företagets storlek och stordriftsfördelar kan i många fall erhållas. Storlek behövs och antalet partner som är "singlar" på marknaden minskar. Kan Scania fortsätta att klara sig själva eller behöver de gå ihop med någon nu? Vidare kopieras Scantias modulsystem, vilket gör att det kan bli svårt att vara extraordinär på marknaden i framtiden. Då uppstår frågan om Scania i framtiden kommer att kunna visa upp en fortsatt god lönsamhet, i takt med att konkurrenterna förbättrar sin effektivitet i produktionen.

Scania har satsat på strategiska allianser istället för förvärv. Alliansen med japanska Hino som tillverkar medeltunga lastbilar anses som värdefullt då Scania saknar en medeltung lastbil som passar på de asiatiska marknaderna. Toyotakontrollerade Hino agerar på den asiatiska marknaden, är detta ett sätt för Scania att komma in på den asiatiska marknaden och därmed kunna vara närvarande på marknaden som i dagsläget karaktäriseras av en dålig infrastruktur? Med hjälp av Hino skulle Scania i så fall ha en fot in på marknaden, vilket skulle kunna vara fördelaktigt då marknaden är redo för de tyngre lastbilarna. En fusion med MAN skulle också innebära att Scania får tillgång till en medeltung lastbil, frågan är om den fungerar med Scantias modulsystem?

Möjligheten för Scania i och med utvidgningen av Europa är deras väl utvecklade försäljnings- och servicenätverk. Vid ett sammangående skulle detta nätverk kunna utökas på ett naturligt sätt och på det viset erbjuds kunden bättre service då antalet verkstäder ökar. Detta förutsätter att verkstäderna klarar att ta emot båda varumärkena rent tekniskt, exempelvis att personalen är kunnig inom båda märkena samt att de har de reservdelar som erfordras.

Bussverksamhet upplevs som någonting kostsamt. MAN har mer bussverksamhet än Scania, de har dock produktion i Polen för att erhålla billigare produktionskostnader för denna arbetsintensiva verksamhet. Vid ett sammangående skulle det innebära mer bussverksamhet, vilket Scania troligen inte önskar. Scania har dessutom sin fokusering på det tunga lastbilssegmentet. Hur kommer det att bli med en diversifiering av verksamheten? MAN:s övriga sidoverksamheter, som exempelvis industrimaskinerna, attraherar nämligen inte Scania, vilket vi tror beror på att denna diversifierade verksamhet skulle kunna dra ner lönsamheten. Detta kan understrykas genom den finansiella analysen, vilken visar att Scantias resultat är högre än MAN:s trots Scantias lägre omsättning. Vidare är Scania en av de mest effektiva tillverkarna på marknaden, vilket kan tänkas bero på dels dess fokusering på det tyngre segmentet samt modulsystemet. Då är således frågan hur skall man kunna förena andra bolag med detta? Går det att ha en effektiv produktion med flera bolag inblandade och med den storlek som ett gemensamt bolag skulle bli? Kommer Scania att få dela med sig av sitt kassaflöde respektive teknologiska framsteg till MAN respektive Volkswagen?

I lastbilsbranschen brukar tillverkarna komma ut med nya produktprogram vart 15-16 år. Båda bolagen har precis kommit ut med nya lastbilsmodeller. Med hänsyn till detta skulle det i så fall

dröja innan de båda bolagen skulle kunna realisera synergier i form av en gemensam lastbilslinje. MAN hävdar att det skulle kunna finnas stora synergier i form av kostnadsreduceringar. Detta kan dock ifrågasättas, de två tillverkarna har olika produktionssystem och på kort sikt kan det bli svårt att integrera dessa system med varandra på ett effektivt sätt utan ett gemensamt produktprogram. På lång sikt skulle det dock kunna finnas en möjlighet att dessa synergier realiseras. Avgasrättigheterna är avgörande för tillverkarna vad gäller att utveckla ny teknik. Det borde med tanke på kostnaderna för forskning och utveckling vara svårt för små och medelstora tillverkare att vara med. Scania ligger dock steget före avseende motorteknologi. För MAN skulle det vara fördelaktigt då de skulle kunna spara tid och pengar genom att ta del av redan utvecklad teknologi.

De olika lastbilstillverkarna befinner sig i olika prissegment. Scania tillhör premiumsegmentet, MAN däremot, befinner sig snarare i mittensegmentet. Vad kommer detta att göra med Scantias välansedda varumärke om de går ihop med ett varumärke som har en lägre status på marknaden? Visserligen befinner sig MAN i mittensegmentet, vilket kanske inte skulle innebära så stor skada för Scania. En problematik skulle kunna vara att kunder som är trogna ett varumärke överger detta vid ett samgående. Hur kommer Scantias varumärke att påverkas? Vad är det som skiljer en MAN lastbil i det tyngre segmentet från en Scania lastbil? Kommer det att förvirra kunderna? Scania hävdar att ett samgående kan innebära att båda bolagen tappar marknadsandelar. Vidare kan det innebära att kulturella problem uppstår när olika bolag från olika nationer går samman. Vissa länder har en mer byråkratisk bolagsstyrning än andra, vilken kan göra att det blir svårt att genomföra olika saker. Kommer det att uppstå några sådana problem ifall Scania och MAN slås samman till ett bolag? Scania är väldigt mån om sin självständighet. Hur skulle dessa två kunna arbeta ihop, det kan kanske bli svårt att förena den tyska bolagsstyrningen med Scantias verksamhet? Vidare kommer antagligen Volkswagen att dominera verksamheten. Volkswagen styrs dock av staten Niedersachsen och av Porsche. Frågan är hur det är att ingå i en sådan koncern, blir det svårt och tungrott att fatta beslut?

Scania är i dagsläget ett välmående företag med god lönsamhet. Verkställande direktören Leif Östling har framgångsrikt drivit Scantias verksamhet i många år och arbetat aktivt för att motverka förvärv. En fråga berör framtiden, vad kommer att hända när Leif Östling lämnar företaget? Kommer Scania att klara sig själv i en allt mer konsoliderad bransch? En annan aspekt hänför sig till storägaren Investor och därmed Wallenbergarna. I samband med bytet av verkställande direktör skulle det kunna ske förändringar gällande Investors avsikter angående ägandet. Skulle det med Börje Ekholm, som är en private equity inriktad man, innebära att de säljer sin andel i Scania? I så fall kommer det stabila ägandet att ifrågasättas, det vill säga nya ägare kommer att komma in i bilden med nya avsikter gällande företaget.

Scania har som bekant varit utsatt för förvärvsförsök från Volvo tidigare. Det finns vissa likheter med Volvos förvärvsförsök i händelseförloppet mellan Scania och MAN, det är återigen en konkurrent som försöker förvärva Scania. Förvärvsförsöken ansågs vara fientliga och något som Scania måste försvara sig mot. Scania försöker att försvara sig mot den fientliga attackeraren genom att presentera en stark finansiell rapport som gör att marknads förväntningar ökar och därmed aktiekursen. Steg nummer två går att härleda till storägaren Investor. I Volvoaffären tog Investor till en början Scantias parti och ökade sin andel av aktierna, samma förlopp har skett i denna affär. Det som skiljer sig åt i händelseförloppet är att Investor än så länge inte har veknat



och gått med på en överenskommelse. En likhet är att i förvärvsförsöken har både Volvo och MAN hävdad att Scania skulle fortsätta att vara en självständig enhet. Synergier ska realiseras i områden som inte är så viktiga ur konkurrenssynpunkt. Faktumet att MAN:s verkställande direktör Håkan Samuelsson tidigare arbetat flertalet år på Scania gör denna affär speciell. Samuelsson har antagligen genom sina erfarenheter insikt i hur båda bolagen skulle kunna realisera synergier och kan se möjligheter.

**Figur 17. Scania, Volkswagen och MAN:s antal sålda lastbilar, anställda och omsättning**

Producent	Antal sålda lastbilar		Anställda	Omsättning (divisionens)
	2005*	>16 ton		
Scania	52 567	52 567	30 000	63,3 miljarder SEK
Volkswagen	395 000	35 075	21 860***	67,7 miljarder SEK
MAN	68 209	49 711	33 368**	72,4 miljarder SEK
Totalt	515 776	137 353		

\* Alla viktklasser

\*\* MAN Nyttfordon

\*\*\* I Brasilien, där de tunga lastbilarna produceras och säljs

Källa: Egen bearbetning utifrån MAN, Scania och Volkswagens årsredovisningar 2005

Ovan visas en sammanställning av Scania, Volkswagen och MAN:s försäljning av lastbilar, antal anställda samt omsättning 2005 för nyttfordonsdivisionerna. Det som kan konstateras är att ett sammangående kommer att innebära att lastbilar i alla viktklasser kommer att produceras inom koncernen. Volkswagen, som i dagsläget enbart har försäljning av tunga lastbilar i Brasilien, har en hel del att vinna om affären går igenom. En lyckad affär skulle innebära att Volkswagen får tillgång till den globala marknaden samt att företaget blir en leverantör som har alltifrån personbilar till de tyngsta lastbilarna i sin produktportfölj. Det totala antalet sålda lastbilar samt omsättningen visar hur stor koncernen kan komma att bli vid ett samgående, dock ifrågasätter vi om detta är realistiskt. Det kan hända att kunder som varit trogna det ena märket väljer att byta till någon konkurrent till koncernen om de är motståndare till fusionen. På kort sikt torde det även vara svårt att erhålla en effektiv produktion innan eventuella skalfördelar har realiserats.

Vad gäller antal anställda i koncernen borde resultatet av ett samgående bli nedskärningar av personal på grund av dubbleringar av samma tjänster samt en eftersträvan av en effektivisering av produktionen. En ytterligare aspekt avseende antal anställda är att MAN har tecknat garanterade anställningsavtal med sin personal i München. Dessa trygghetsavtal sträcker sig till 2012, vilka omöjliggör neddragningar i den bayerska fabriken.<sup>198</sup> Om kostnadsreduceringar i form av nedskärningar av personal skall göras kommer dessa antagligen ske i de svenska fabrikena. Därför borde det vara ur den svenska nationens intresse att låta Scania förbli svenskt. Det som skulle kunna tala emot detta är att arbetstillfällena ändå kan komma att hotas då konkurrensen tilltar i takt med utvecklingen på den globala marknaden.

<sup>198</sup> [http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did\\_14300479.asp](http://www.e24.se/dynamiskt/verkstadsindustri/did_14300479.asp) (2007-01-05)

## 6. Slutsatser

*I detta kapitel försöker vi besvara den frågeställning som vår uppsats berör genom att knyta ihop analysens olika delar.*

- *Vad är det MAN vill ha av Scania, varför tackar Scania nej till budet?*
- *Vad skulle tala för ett samgående och vad skulle det resultera i?*

MAN ligger efter i utvecklingen vad gäller motorteknologi för framtida avgasbestämmelser, vilka snart kommer att realiseras. Scania ligger steget före i utvecklingen och vid ett förvärv skulle MAN snabbt kunna få tillgång till ny motorteknologi. De är därmed beroende av att få igenom en affär. Utvecklingen av miljövänligare motorer är dessutom en kostsam apparat och det finns resurser att spara genom stordriftsfördelar där kostnaden för exempelvis forskning och utveckling kan slås ut. Därför behövs det en större verksamhet, vilket MAN önskar att kunna åstadkomma tillsammans med Scania. Detta talar för ett samgående, eftersom det i framtiden kan bli svårt att utföra denna forskning med reducerade marginaler orsakade av en ökad konkurrens.

Scania är ett lönsammare företag än MAN, vilket tyder på att Scania antagligen använder sina resurser på ett effektivare sätt. Effektiviteten i Scania är således attraktiv och något MAN vill ha. Scania tillverkar sex lastbilar per anställd mot MAN fyra lastbilar per anställd. Om de båda går ihop blir verksamheten större. Vi tror dock att det kan föreligga en risk att en stor verksamhet kan vara ineffektiv genom att den inte utnyttjas maximalt. Det kan tänkas att det blir svårt att kunna realisera Scantias effektivitet i MAN:s verksamhet, exempelvis på grund av kulturella skillnader. En annan tänkbar konsekvens av en stor verksamhet är att det kan finnas liknande delar i verksamheten som vid ett samgående skulle komma att läggas ned.

Modulsystemet, vilket antagligen effektiviteten kan härledas till, är något MAN vill ha av Scania. När konkurrenterna kommer ikapp med systemet kan Scania behöva större storlek och skalfördelar, vilket talar för ett samgående. I ett gemensamt bolag skulle Scania bli tvungen att dela med sig av detta samtidigt som det går att erhålla skalfördelar. Scania har haft sitt modulsystem länge, men detta är antagligen en ny erfarenhet för MAN, vilket gör att det går att anta att det kommer att dröja ett tag innan de båda bolagen tillsammans kan dra nytta av modulsystemets fördelar.

Om förvärvsförsöket lyckas kommer det att bli en stor europeisk lastbilskoncern bestående av Volkswagen, MAN och Scania. Då ägandet kommer att bli tyskt kommer huvudkontoret att förläggas till München. Det torde därmed vara en svensk angelägenhet att bevara den inhemska industrin, eftersom det kan bli svårt att behålla kontrollen över bolaget med ett utländskt ägande tillika huvudkontor i utlandet.

Enligt MAN kommer de tillsammans att kunna inta en ledande ställning i Europa. Detta kan ses som ett argument för en affär, dock kan det ifrågasättas om varumärkena respektive marknadsandelarna kan upprätthållas vid ett gemensamt bolag. En del kunder kanske väljer att lämna bolaget för att de inte anser att de får samma produkt som tidigare, då MAN inte befinner sig i premiumsegmentet. Ett samgående innebär att bolagen antagligen kommer att utveckla en gemensam lastbilslinje i framtiden. Risker är att det kan innebära att det blir en ny produkt som inte alla kunder gillar. Det kan också vara svårt att integrera bolagens teknologier med varandra,

då Scania har sitt specifika modulsystem. En annan aspekt är att det lär dröja innan de kan utveckla en gemensam lastbilslinje då båda nyligen har lanserat nya modeller. Vidare har MAN ingen etablerad verksamhet på tillväxtmarknaderna i nuläget, detsamma gäller för Scania. Det vore kanske enklare om någon hade etablerad verksamhet vid ingången på nya marknader, vilket ett samgående med en annan partner skulle kunna ge. Scania har dessutom ingen egen produktion av en medeltung lastbil och en Scania lastbil är för dyr för de nya marknaderna där köpkraften i nuläget är låg. Det som talar för att Scania kan klara sig själv på dessa tillväxtmarknader utan lättare lastbilar är att de har ingått allianser, exempelvis med Hino som agerar på de japanska och sydkoreanska marknaderna. Dock kan tilläggas att allianser inte ger lika hög grad av kontroll som ett ägande.

På dagens lastbilsmarknad efterfrågas helhetslösningar från kunden, vilket innebär att denne kan finna allt på ett ställe. Detta innefattar även service, det är enklare för kunden om det går att använda samma verkstad för alla lastbilar. Detta talar för ett samgående då Scania även skulle kunna få del av kunderna inom det lätta och medeltunga segmentet. Dessa kunder kan tänkas köpa en tyngre lastbil också om de vet att de kan erhålla service från samma leverantör. Vidare ger dubbla märken som är integrerade ett dubbelt utbud av service. Återigen uppstår frågan angående integrering. Det kan tänkas att det kostar mer att integrera verksamheterna än vad det går att få ut av dem, i alla fall på kort sikt.

Scania vill fortsätta att vara självständiga och är starka motståndare till fusioner, vilket kan försvåra ett eventuellt sammangående. Fusioner är enligt Scania skadliga för bolaget då försäljningen kan påverkas negativt på grund av en otydlig varumärkespositionering. Scania har funnit sin nisch inom lastbilsbranschen och klarat av att vara själva hittills med en god finansiell ställning. MAN däremot har en diversifierad verksamhet. Om MAN förvärvar Scania kommer Scania att få ta del av detta vilket de inte vill. Scania kommer inte att ha något att säga till om och kommer kanske att få dela med sig av sitt kassaflöde till finansiering av sidoverksamheter. Budet är för lågt med hänsyn till den väl utvecklade motorteknologin, ordern från holländska militären, forskning och utveckling samt det etablerade modulsystemet. Scania är ett välrenommerat bolag som har lyckats finna en nisch inom lastbilsbranschen, eller genom att använda Investors termer: Scania är best in class.

Med tanke på modulsystemet som inte länge till kommer att kunna vara unikt för Scania tillsammans med kundernas önskan om att finna olika viktklasser hos samma tillverkare är det trots motsättningar ändå lägligt att Scania går ihop med en annan lastbilstillverkare. Branschen är redan relativt konsoliderad och därigenom är Scantias möjligheter att hitta en partner begränsade. Ett ja till MAN:s bud anser vi dock inte vara den bästa lösningen då det förutom att budet är för lågt skulle innebära en flytt av makten från Sverige. En fusion företagen emellan med lika maktutövning skulle däremot kunna ge dem båda fördelar och en god start tillsammans på de nya tillväxtmarknaderna. Bromsklossen torde vara Scantias verkställande direktör Leif Östling som håller fast vid ett självständigt Scania, men makten ligger ändå hos Investor. Lyckas MAN övertala Investor borde affären gå i lås.

## **7. Förslag till fortsatt forskning**

Då avgörandet i Scania-MAN affären kommer när denna uppsats är avslutad skulle en senare studie av Scania vara intressant. Studien skulle kunna utgå från ett fortsatt självständigt Scania vid ett nekande av MAN:s bud för att se om beslutet var rätt för Scania, det vill säga om de klarar av att vara själva. Ett annat perspektiv uppkommer vid ett samgående med MAN då en studie kan utföras huruvida tänkta synergieffekter har realiserats.

## 8. Källförteckning

### *Litteratur*

AB Volvo, Information till aktieägare i AB Volvo inför beslut vid extra bolagsstämma den 29 september 1999, 1999

AB Volvo, Föreslagen försäljning av Volvo Personvagnar, 1999

Andersson, G. –Klackenstam, K. –Laurelii, G., *Affärsredovisning och företagsanalys*, 2000, Studentlitteratur, Lund

Bengtsson, M. –Laurin, O., *Arkivator- att värdera ett tillväxtföretag*, 2000, BAS, Göteborg

Bruner, R. F., *Applied Mergers and Acquisitions*, 2004, John Wiley & Sons Inc., New Jersey

Bryman, A., *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2002, Liber, Malmö

Hitt, M. A. –Harrison, J. S. –Ireland, R. D., *Mergers and Acquisitions – A Guide to Creating Value for Stakeholders*, 2001, Oxford University Press, Inc., New York

Johansson, S-E. –Runsten, M., *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt Mål, samband och mätmetoder*, 2005, Studentlitteratur, Lund

Laring, J. –Christmansson, M., *Nu går sista tåget, Kund-leverantörsförhållandena i fordonsbranschen– en intervjustudie*, Arbetslivsrapport nr 2005:5, Arbetslivsinstitutet Väst

Morris, J. M., *Mergers and Acquisitions – Business Strategies for Accountants*, 2000, 2nd Edition, John Wiley & Sons Inc., New York

Nilsson, H. –Isaksson, A. –Martikainen, T., *Företagsvärdering med fundamental analys*, 2002, Studentlitteratur, Lund

Porter, M., *Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter*, 1983, Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL), Göteborg

Polesie, T., *Drift och finans*, 1995, Liber-Hermod, Malmö

Volvo Lastvagnar, *företagspresentation* (informationsbroschyr)

### ***Avhandlingar***

Brunninge, O., *Organisational self-understanding and the strategy process – Strategy dynamics in Scania and Handelsbanken*, 2005, Dissertation Series No. 027, Jönköping International Business School, Parajett AB

### ***Årsredovisningar***

Daimler Chrysler, årsredovisning, 2005

Investor, årsredovisning, 2005

MAN, Gruppe årsredovisning, 2005

Scania, årsredovisningar, 2001-2005

Volvo, årsredovisning, 2005

Volkswagen, årsredovisning, 2005

### ***Rapporter***

Datamonitor, Medium & Heavy Trucks in Europe, Industry Profile, 2006-10

Kaupthing Bank, Hernander, J. –Höglund, J., 2006-12-07

SEB Enskilda, Trapp, A. –Cederberg, S., *Scania - Let's all be friends*, Company update, 2006-10-10

SEB Enskilda, Trapp, A. –Cederberg, S., *Volvo. New financial targets – still a lot to prove*, 2006-12-09

### ***Artiklar***

ACEA, *Europe's Commercial Vehicle Industry: A Key Economic Asset*, No 1

Affärsvärlden, *Snart styr de Scania*, 2006-10-18

Dagens Industri, *Handelsbanken utfrys av Investor*, 2006-12-06

Motor Transport, Andrew Brown, *Green fingers, green fuel*, 2005-11-17

### ***Internet***

<http://di.se>

<http://ec.europa.eu/>

<http://ekonominyheterna.se>

<http://eur-lex.europa.eu>  
<http://mansc.serviceplace.de>  
<http://trucks.bilia.se>  
<http://www.acea.be>  
<http://www.e24.se>  
<http://www.faz.net>  
<http://www.investorab.com>  
<http://www.kkv.se>  
<http://www.man.de>  
<http://www.man-mn.com>  
<http://www.naturvardsverket.se>  
<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se>  
<http://www.oxfordreference.com.ezproxy.ub.gu.se>  
<http://www.riksbank.se>  
<http://www.scania.com>  
<http://www.scania.se>  
<http://www.volkswagen.com>  
<http://www.volkswagen-ir.de>

***Intervjuer***

John Hernander, Kaupthing Bank, 2006-12-08

## 9. Bilagor

### 9.1 Scaniagruppens resultat- och balansräkningar för åren 2001-2005

#### Scaniagruppens resultaträkning

Januari – december, MSEK	2005	2004	2003	2002	2001
<b>Fordon och Service</b>					
Försäljningsintäkter	63 328	56 788	50 581	47 285	53 065
Kostnad för sålda varor	- 47 835	- 42 570	- 38 272	- 36 260	- 42 601
Bruttoresultat	15 493	14 218	12 309	11 025	10 464
Forsknings- och utvecklingskostnader <sup>1)</sup>	- 2 484	- 1 987	- 1 484	- 1 437	- 1 955
Försäljningskostnader	- 5 829	- 5 550	- 5 229	- 5 206	- 5 594
Administrationskostnader	- 858	- 806	- 853	- 857	- 785
Andel av intressebolags resultat	8	12	16	23	59
<b>Rörelseresultat Fordon och Service</b>	6 330	5 887	4 759	3 548	2 189
<b>Kundfinansiering</b>					
Ränte- och hyresintäkter	3 518	3 427	3 479	3 763	-
Kostnader för räntor och avskrivningar	- 2 575	- 2 572	- 2 666	- 3 033	-
Ränteöverskott	943	855	813	730	-
Andra intäkter och kostnader	40	2	15	17	-
Bruttoresultat	983	857	828	747	-
Försäljnings- och administrationskostnader	- 374	- 318	- 296	- 264	-
Kostnader för osäkra fordringar	- 80	- 89	- 166	- 175	-
<b>Rörelseresultat Kundfinansiering</b>	529	450	366	308	278
Realisationsvinst avseende personbilsverksamheten	-	-	-	550	-
<b>Rörelseresultat</b>	6 859	6 337	5 125	4 406	2 467
Finansiella intäkter	635	326	286	260	294
Finansiella kostnader	- 822	- 618	- 761	- 857	- 1 142
Övriga finansiella intäkter och kostnader	93	- 31	- 46	- 87	- 78
Finansiella intäkter och kostnader, netto	- 94	- 323	- 521	- 684	- 926
<b>Resultat efter finansiella intäkter och kostnader</b>	6 765	6 014	4 604	3 722	1 541
Skatter	- 2 100	- 1 935	- 1 565	- 985	- 496
Minoritetsandel	-	- 2	- 5	2	3
<b>Årets nettovinst</b>	4 665	4 077	3 034	2 739	1 048



## Scaniagruppens balansräkning

31 december, MSEK

TILLGÅNGAR	2005	2004	2003*	2002*	2001*
<b>Anläggningstillgångar</b>					
Immateriella anläggningstillgångar	2 698	2 626	2 395	1 938	1 364
Materiella anläggningstillgångar	26 598	23 910	23 892	23 640	25 714
Uppskjutna skattefordringar	565	383	381	466	963
Finansiella anläggningstillgångar					
Andelar i intressebolag	96	92	122	126	795
Långfristiga räntebärande fordringar	15 543	12 756	11 796	11 354	10 178
Andra långfristiga fordringar	753	503	134	224	351
Summa finansiella anläggningstillgångar	16 392	13 351	12 052	11 704	11 324
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>46 253</b>	<b>40 270</b>	<b>38 720</b>	<b>37 748</b>	<b>39 365</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>					
Varulager	9 949	9 487	8 506	7 862	7 946
Kortfristiga fordringar					
Skattefordringar	206	733	352	224	145
Räntebärande kundfordringar	7 847	7 875	7 502	7 136	6 791
Icke räntebärande kundfordringar	8 008	7 641	6 345	6 497	7 731
Andra kortfristiga fordringar <sup>1)</sup>	3 162	2 199	2 494	2 281	2 354
Summa kortfristiga fordringar	19 223	18 448	16 693	16 138	17 021
Kortfristiga placeringar	1 194	909	704	1 669	2 133
Likvida medel					
Kortfristiga placeringar som utgör likvida medel	493	470	-	-	-
Kassa och bank	1 106	1 119	1 212	2 670	1 974
Summa likvida medel	1 599	1 589	-	-	-
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>31 965</b>	<b>30 433</b>	<b>27 115</b>	<b>28 339</b>	<b>29 074</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>78 218</b>	<b>70 703</b>	<b>65 835</b>	<b>66 087</b>	<b>68 439</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>					
<b>Eget kapital</b>					
Aktiekapital	2 263	2 000	2000	2000	2000
Tillskjutet kapital	1 120	1 120	-	-	-
Fond för verkligt värde	- 83	-	-	-	-
Omräkningsreserv	903	- 400	-	-	-
Balanserat resultat	19 524	18 708	-	-	-
Eget kapital hänförligt till Scantias aktieägare	23 727	21 428	18 251	16 931	15 995
Minoritet	9	5	4	58	21
<b>Summa eget kapital</b>	<b>23 736</b>	<b>21 433</b>	<b>18 255</b>	<b>16 989</b>	<b>16 016</b>
<b>Långfristiga skulder</b>					
Långfristiga räntebärande skulder	19 323	19 809	20 827	22 514	18 908
Avsättningar för pensioner	3 458	2 499	2 094	2 045	2 092
Övriga långfristiga avsättningar	1 310	1 236	-	-	-
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	2 126	2 369	7 248	6 770	6 142
Uppskjutna skatteskulder	2 140	2 305	2 180	2 060	2 391
Skatteskulder	195	187	1 027	241	182
Andra långfristiga skulder	345	394	-	-	-
<b>Summa långfristiga skulder</b>	<b>28 897</b>	<b>28 799</b>	<b>26 343</b>	<b>27 228</b>	<b>23 875</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>					
Kortfristiga räntebärande skulder	9 351	5 804	-	-	-
Kortfristiga avsättningar	962	1 366	-	-	-
Upplupna kostnader och förutbetalda intäkter	6 836	5 543	-	-	-
Förskott från kunder	593	611	-	-	-
Skulder till leverantörer	4 901	4 167	-	-	-
Skatteskulder	645	1 377	-	-	-
Andra kortfristiga skulder <sup>2)</sup>	2 297	1 603	-	-	-
<b>Summa kortfristiga skulder</b>	<b>25 585</b>	<b>20 471</b>	<b>21 237</b>	<b>21 870</b>	<b>28 548</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>78 218</b>	<b>70 703</b>	<b>65 835</b>	<b>66 087</b>	<b>68 439</b>

\* Åren 2001-2003 skedde ej redovisning enligt IFRS därför skiljer sig presentationen av exempelvis posterna eget kapital och skulder gentemot åren 2004 och 2005. Totalsummorna för alla år har använts i fyrkantsmodellen.

## 9.2 MAN-gruppens resultat- och balansräkning för 2005

### MAN:s resultaträkning 2005

Januari – december, MSEK	2005
Försäljningsintäkter	141 428,44
Kostnad för sålda varor	- 113 067,56
<b>Bruttoresultat</b>	<b>28 360,88</b>
Andra operativa intäkter	4 569,36
Försäljningskostnader	- 8 974,84
Administrationskostnader	- 6 776,92
Andra operativa kostnader	- 10 314,8
Andel av intressebolags resultat	443,44
Andra intäkter från investeringar	9,64
<b>Rörelseresultat</b>	<b>7 297,48</b>
Finansiella intäkter	366,32
Finansiella kostnader	- 1 513,48
<b>Resultat efter finansiella intäkter och kostnader</b>	<b>6 150,32</b>
Skatter	- 1 744,84
Nettoresultat från.....	144,6
<b>Årets nettovinst</b>	<b>4 550,08</b>
Minoritetsandel	- 96,4
<b>Nettovinst efter minoritetsandel</b>	<b>4 453,68</b>

### MAN:s balansräkning 2005

31 december, MSEK	2005
<b>TILLGÅNGAR</b>	
<b>Anläggningstillgångar</b>	
Immateriella anläggningstillgångar	4 289,8
Materiella anläggningstillgångar	18 142,48
Andelar i intressebolag	1 417,08
Andra investeringar	1 503,84
Leasingtillgångar	23 213,12
Uppskjuten skattefordran	3 431,84
Andra långfristiga fordringar	1 262,84
<b>Summa anläggningstillgångar</b>	<b>53 357,40</b>
<b>Omsättningstillgångar</b>	
Varulager	33 286,92
Kundfordringar	30 626,28
Skattefordringar	318,12
Övriga kortfristiga tillgångar	5 870,76
Kortfristiga värdepapper	1 658,08
Kassa och bank	9 823,16
<b>Summa omsättningstillgångar</b>	<b>81 583,32</b>
<b>Summa tillgångar</b>	<b>134 940,72</b>
<b>EGET KAPITAL OCH SKULDER</b>	
<b>Eget kapital</b>	
Aktiekapital	3 624,64
Tillskjutet kapital	7 663,80
Balanserat resultat	19 752,36
<b>Eget kapital</b>	<b>31 040,80</b>
Minoritet	559,12
<b>Summa eget kapital</b>	<b>31 599,92</b>
<b>Långfristiga skulder</b>	
Långfristiga räntebärande skulder	3 239,04
Avsättningar för pensioner	11 423,4
Uppskjutna skatteskulder	3 711,4
Övriga långfristiga avsättningar	4 048,8
Övriga långfristiga skulder	10 912,48
<b>Summa långfristiga skulder och avsättningar</b>	<b>33 335,12</b>
<b>Kortfristiga skulder</b>	
Kortfristiga räntebärande skulder	6 574,48
Leverantörsskulder	16 185,56
Förutbetalda intäkter	16 773,60
Skatteskulder	1 166,44
Övriga kortfristiga avsättningar	12 098,20
Övriga kortfristiga skulder	17 207,40
<b>Summa kortfristiga skulder och avsättningar</b>	<b>70 005,68</b>
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>134 940,72</b>

### ***9.3 Scantias huvudsakliga konkurrenters nyckeltal för 2005***

<b>Nyckeltal 2005</b>	<b>Volvo</b>	<b>Daimler Chrysler</b>	<b>MAN</b>
Kassalikviditet	0,98	0,65	0,69
Soliditet,%	30,6	18,1	23,4
Skuldsättningsgrad	2,26	4,53	3,27
Vinstmarginal,%	7,9	2,2	5,16
Kapitalomsättnings- hastighet	0,94	0,74	1,05
RE,%	22,9	9,43	19,5
RT,%	7,38	2,41	5,68

## ***9.4 Intervjufrågor till analytiker John Hernander, Kaupthing Bank***

### Bransch/Omvärld

- Vad tror du kommer att hända i branschen? Framtidsutsikter, ny lastbilskoncern?
- Volkswagens roll
- Hur är rivaliteten mellan konkurrenterna i branschen?

### Scania

- Tycker du att Scania och MAN skulle passa att gå ihop?
  - Vad är det som talar för detta sammangående?
- Vilket pris anser du att Scania kan säljas till? Vad är deras tillgångar egentligen värda?
  - Scania hävdar att MAN undervärderar verksamheten, vad anser du om detta?
- Investors/Volkswagens roll