FINANSIELLA MÅL OCH UTDELNINGSPOLITIK

Övergripande mål

SKFs övergripande finansiella mål är att skapa värde för aktieägarna. Avkastningen på aktieägarnas investering i SKF skall långsiktigt vara cirka 5-6 procentenheter över den riskfria räntan. Detta har legat till grund för SKFs finansiella mål i verksamheten.

Första etappmålet

Våren 1999 meddelade SKF det första finansiella etappmål som skulle vara uppnått inom ett par år. Det innebär:

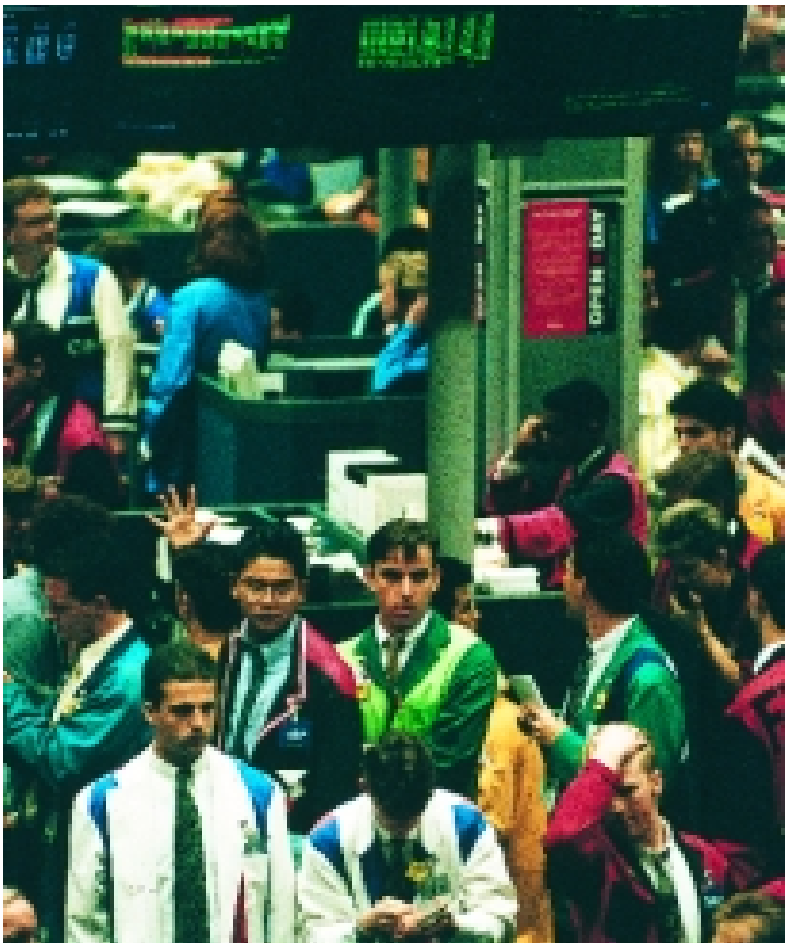
- ett rörelseresultat om 3 000 Mkr
- en rörelsemarginal om 8%, och
- ett positivt kassaflöde.

Samtidigt lanserades ett omfattande program för minskning av det bundna kapitalet. Det innebar en kraftig neddragning av varulagren och försäljning av fasta tillgångar och av verksamheter. Målet för programmet var att minska det bundna kapitalet med cirka 6-7 miljarder kronor.

Det första etappmålet och programmet för minskning av det bundna kapitalet fördelades på divisioner och operativa enheter genom SKFs finansiella styrmodell.

Styrmodell

SKFs styrmodell är en förenklad s k economic value added-modell. TVA, som modellen kallas, syftar till att förbättra marginalerna, reducera kapitalet och skapa en lönsam tillväxt. TVA är rörelseresultatet minus kapitalkostnaden, beräknad enligt allmänt vedertagna principer. TVA-resultatet har visat sig ha en god korrelation med aktiekursens utveckling. Företagsledningens bonus- och optionsprogram är baserade på denna modell.



Finansiell ställning

I en konjunkturkänslig verksamhet är en stark finansiell ställning och god kreditvärdighet nödvändiga förutsättningar för långsiktigt god tillväxt och lönsamhet. Det bidrar också till en stabilare kursutveckling för aktien.

SKFs målsättning är att företagets soliditet skall uppgå till cirka 35%.

Utdelningspolitik

SKFs utdelningspolitik baseras på att utdelningen anpassas till resultatutveckling och kassaflöde, med beaktande av företagets utvecklingsmöjligheter och finansiella ställning. Styrelsens uppfattning är att utdelningen skall uppgå till cirka en tredjedel av det genomsnittliga nettoresultatet under en konjunkturcykel.

Finansiering

SKFs policy är att verksamheten skall vara långfristigt finansierad. Målet är att de lån som erfordras för att finansiera förutsedda behov skall ha en löptid som överstiger tre år. Per december 1999 hade SKF en genomsnittlig lånelöptid på 4.5 år.

Utöver denna finansiering skall koncernen, enligt finanspolicyn, ha en betalningsberedskap i form av överlikviditet och/eller långsiktiga kreditlöften om cirka 350 miljoner USD. Långfristiga lånelöften till moderföretaget uppgick vid årsskiftet till 425 miljoner USD, fördelade på nio banker.

Koncernen har en rating för långa krediter om BBB+ samt Baa2 från Standard & Poor's respektive Moody's Investors Service, båda med stabil prognos.

FINANSIELL RISKHANTERING

Finansiella risker

SKFs verksamhet är utsatt för olika slags finansiella risker.

SKF har en finanspolicy som definierar valuta-, ränte- och kreditrisker samt fastställer ansvar och befogenheter för hanteringen av dessa risker. Finanspolicyn uttrycker syftet att eliminera eller minimera risk och att bidra till en förbättrad avkastning genom en aktiv hantering av riskerna.

Hanteringen av riskerna och ansvaret för den totala finansverksamheten är till största delen centraliserad till SKF Treasury Centre, som är koncernens internbank.

Valutarisker

Den viktigaste av de valutarisker som koncernen är utsatt för är växelkursförändringar i framtida betalningsflöden, flödesexponering.

SKF-koncernens huvudsakliga kommersiella valutaflöde hänför sig främst till export från Europa till Nordamerika och Asien samt till flöden inom Europa. Införandet av euron har minskat valutariskerna. Årliga valutaflöden visas i nedanstående tabell:

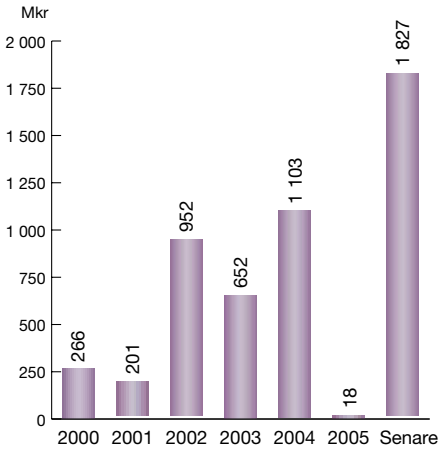
Årliga valutaflöden (Mkr)	(- = utflöde)
USD	2 000
EUR	600
GBP	550
SEK	- 4 600
Övriga	1 450

SKFs policy är att säkra valutaflöden i genomsnitt tre till sex månader, vilket bedöms vara den tid som krävs för anpassning till nya förhållanden. SKF Treasury Centre har möjlighet att, inom ramen för fastställda risklimiter, göra avvikelser från genomsnittstiden. Riskerna hanteras med utgångspunkt från ett riskvärderingssystem som tar hänsyn till såväl valutornas volatilitet som deras inbördes relationer. Vid årsskiftet var de faktiska säkringarnas löptid i enlighet med grundpolicyn.

SKF-koncernens bokslut påverkas också av omräkningseffekter vid omräkning av utländska dotterbolags resultat och tillgångar till svenska kronor. Dessa valutarisker kurssäkras för närvarande inte.

SKFs huvudkonkurrenter har större delen av sin tillverkningskapacitet i Tyskland, USA eller Japan. SKFs tillverkning är geografiskt mera spridd, men med en koncentration till den europeiska kontinenten, USA och Sverige.

Förfalloår för räntebärande lån





EMU

SKF-KONCERNEN HAR EN betydande andel av sin verksamhet inom den Europeiska Monetära Unionen (EMU) med en koncentration till Tyskland, Frankrike och Italien. Cirka 40% av koncernens försäljning och mer än 50% av koncernens produktion under 1999, ägde rum i de elva EMU-länderna.

SKF verkar i en internationell bransch, varför införandet av en gemensam valuta i Europa inte förväntas innebära någon väsentlig förändring av koncernens strategiska inriktning. Koncernen behandlar sedan ett flertal år tillbaka Europa som en gemensam marknad.

Anpassning av SKFs finansiella rutiner före införandet av euron den 1 januari 1999

Den 1 januari 1999 infördes euron som gemensam valuta för de elva medlemsländerna i EMU. Under 1998 utarbetade SKF en euro-policy för införandet av den nya valutan i koncernens verksamhet. De förändringar som SKF gjort innebär att:

- SKF-bolag verksamma i EU-länder har möjlighet att göra affärsuppgörelser i euro,
- SKF upprättar prislistor i euro i EU-länderna,
- SKF kan sända och ta emot fakturor och betalningar i både euro och den nationella valutan,
- SKFs kunder och leverantörer under övergångsperioden 1999 till 2001 har möjlighet att välja faktureringsvaluta – euro eller den nationella valutan.

Anpassning av SKFs finansiella rutiner före den 1 januari 2002

Övergången från lokal valuta till euro måste vara fullständigt genomförd den 1 januari 2002.

En samordningsgrupp har tillsatts för att koordinera berörda SKF-enheters omställning till basvalutan euro. Avsikten är att samtliga bolag i ett land skall gå över till euro vid samma tidpunkt. År 2000 används till förberedelser för omställning av IT-system.

Under 1999 hade inte svenska företag rätt att redovisa finansiellt resultat i annan valuta än kronor. I februari 2000 antog emellertid Sveriges Riksdag en lag som gör det möjligt för svenska företag att redovisa i euro. SKF har ännu inte tagit ställning till om euron kommer att väljas som redovisningsvaluta. SKFs finansiella rapportering för 2000 kommer att upprättas i svenska kronor.



Smart provning ger kortare utvecklingstid och bättre lagerprestanda

Lagerprovning är en både tidskrävande och kostsam procedur. Lagrens och smörjmedlens kvalitet har förbättrats under årens lopp, vilket medför att provningen kan sträcka sig över flera månader, till och med år, om man använder konventionella testmetoder. För de typer av prestandaoptimering där analytisk simulering ännu ej är möjlig har SKF i stället valt att utveckla ett system för smart provning, ”Smart Testing”.

Ett område där denna typ av provning används är för stora lager eller speciallager, där det inte ges utrymme för upprepade tester när man skall välja ett nytt, långtidsverkande smörjmedel. Det är viktigt att på kortast möjliga tid välja det bästa fettet. SKF Engineering and Research Centre (ERC) har i samarbete med Wedeven Associates tagit fram en provbänk, SKF WAM, där den hårdast belastade delen i ett lager kan studeras separat. Här kan såväl smörjmedel som lagerhållare, rullkroppar och ringmaterial, eller till och med ytbehandling och ytstruktur, undersökas och jämföras med stor noggrannhet inom ett par timmar. Först därefter, sedan det bästa materialet eller den bästa kombinationen av material valts ut, är det dags att tillverka och testa en prototyp. Tack vare detta kan ett stort antal olika material undersökas snabbt och endast de bästa går sedan vidare till en mer tidsödande utprovning.



Provbänken SKF WAM kan testa ett stort antal material inom några timmar.

Lagerytors beskaffenhet

Den allmänt rådande uppfattningen när det gäller hur en lageryta skall vara beskaffad har hittills varit ”ju jämnare, desto bättre”. Oavsett riktigheten i detta påstående, leder jakten på allt jämnare ytor till orimligt långa produktionstider och dyra produkter. I själva verket kan en yta aldrig bli helt jämn, eftersom det på mikronivå alltid finns upphöjningar och gropar (asperiteter) som kan verka små för ögat, men som blir stora när de jämförs med den tunna oljefilmen mellan lagrens rullkroppar och löpbanor.

Ny insikt i mekanismen bakom ytseparation har möjliggjorts genom utvecklingen av mycket avancerade analytiska simuleringsverktyg. Den största ytseparationen, och den därmed förhöjda livslängden och förbättrade driftsäkerheten, erhålls inte nödvändigtvis med förfinad ytfinhet utan kan erhållas genom en avrundning av mikro-asperiteter eller genom att man skapar smörjmedelsreservoarer på ytan som deformeras då de kommer in i det belastade området mellan rullkropp och löpbana.

De beräkningsverktyg som SKF ERC utvecklat tillsammans med några av de universitet SKF samarbetar med är de mest avancerade som finns för närvarande. De tar hänsyn till deformering av asperiteter i samband med överrullning och inkluderar avancerade modeller för smörjmedelsflöden och termiska beräkningar under en mängd olika kontaktförhållanden.

Sofistikerade verktyg för lagersimulering

Att förbättra prestanda för roterande maskiner är en kontinuerlig process hos SKFs kunder. För att stödja den utvecklingen har SKF utvecklat ett simuleringsverktyg, Orpheus, som kan beräkna prestanda för en komplett lagerapplikation.

Samtidigt som maskiners kvalitet förbättras, framför allt vad gäller vibrationer, blir de små avvikelserna allt tydligare. Detta har ställt rullningslagertekniken inför nya utmaningar. Ett sådant exempel är förekomsten av mönster i smörjfilmen. När en ojämn smörjfilm tränger in mellan rullkropp och lagerbana uppstår det vibrationer. I många fall är effekten försumbar. Men det kan finnas konstruktioner där dylika mönster samverkar med



Bromsstyrdonet är det mekaniska hjärtat i s k Brake-By-Wire-system. Det omvandlar den roterande rörelsen i en elmotor till en kraft som verkar på bromsoket.

den aktuella tillämpningens dynamiska egenskaper. Vibrationen kan bli självförstärkande, vilket skapar extremt höga bullernivåer.

Fenomenet kallas ”hooting noise” (tjutande ljud) och kan uppkomma i olika tillämpningar inom t ex bilindustrin. Tidigare förekom knappast dessa symmetriska mönster, eftersom de doldes av den totala vibrationsnivån. Men i moderna, allt tystare bilar kan de bli viktiga. Ett praktiskt exempel är stödlagret till drivaxeln i en bakhjulsdriven bil som påverkades av detta fenomen. Efter genomgripande analyser med hjälp av Orpheus konstuerade SKF en lagerhållare med olika kulavstånd (NUBS) som nu är patenterad. Varierande mellanrum mellan kulorna förhindrar uppkomsten av resonans genererad av smörjmedlet.

BEAST, ett år av intensivt användande

BEAST (BEAring Simulation Tool) är ett databaserat 3D-program för simulering av olika lagertyper. Det är det mest avancerade och detaljerade programmet av sitt slag och ersätter tids- och resurskrävande laboratoriestudier. Programmet ökar insikten och förståelsen för olika processteg, vilket leder till kortare utvecklingstid och optimerad konstruktion.

BEAST analyserar lagrets dynamik och effekterna av dynamiska laster på hela lagret och dess olika komponenter. BEAST har använts för att lösa olika kundproblem, optimera konstruktionen av standardlager och undersöka nya konstruktionslösningar. Systemet är nu accepterat som en virtuell provbänk, lämpligt för såväl kundrelaterade analyser som produktutveckling.

”SKF encoder bearing units” – sensorlager med mycket hög upplösning

”SKF encoder bearing units” förvandlar positionen eller hastigheten hos en roterande axel till en analog eller digital signal. Den signalen kan sedan användas för att antingen övervaka eller styra hur axeln beter sig.

SKF har utvecklat kundanpassade sensorlager med mycket hög upplösning. Tekniken är optisk, vilket har fördelar som mekanisk noggrannhet, hög tillförlitlighet och kompakt utförande. Precis som för sensorlager i standardutförande har själva sammansättningen av sensordelen i lagret i sin helhet konstruerats av SKF för att öka den mekaniska noggrannheten, vilket får direkt betydelse för den elektriska pulsens tillförlitlighet.

Sensorlagren har i första hand fått sin tillämpning i avancerade motorstyrsystem, som till exempel i elektriska fordon. SKFs styrka på denna marknad är också företagets förmåga att konstruera skräddarsydda lösningar som utgår från specifika kundkrav vad gäller upplösning, noggrannhet, signaler, etc. Detta är mycket viktigt för motortillverkaren, som därmed kan optimera sensor- och motorkonstruktionen för att uppnå en bättre verkningsgrad för motorerna.

SKFs bromsstyrdon

Bromsstyrdonet är det mekaniska hjärtat i de s k Brake-By-Wire-system, som kommer att införas i personbilar med början 2004. Grundfunktionen innebär att den roterande rörelsen i en elmotor omvandlas till en kraft som verkar på bromsoket.

SKF arbetar med att utveckla kompakta bromsstyrdon med ett integrerat lager som ger minsta möjliga friktion och maximal lastkapacitet för själva bromsfunktionen, och även för andra tillämpningar som koppling, växling eller styrning.

Explorer – sfäriska rullager med helt nya prestanda

Genom att kombinera nya material, nya tillverkningsprocesser och ny lagerkunskap, har det varit möjligt för SKF att ytterligare höja prestandan på sina sfäriska rullager.

Utvecklingen inom stålframställning har inneburit att det stål som används som utgångsmaterial för SKFs lager är extremt rent och homogent med ett absolut minimum av föroreningar. En ny värmebehandlingsmetod har utvecklats som tillsammans med stålets enastående renhet avsevärt har förbättrat Explorer-lagrens slitagemotstånd, samtidigt som deras goda värmetålighet, seghet och hårdhet har kunnat bevaras.

Tillverkningstoleranserna för samtliga komponenter i Explorer-lagren har kunnat skärpas. Processkapabiliteten har ökat och lagerytorna har förbättrats.

Tack vare sofistikerad programvara som utvecklats inom koncernen kan SKFs ingenjörer studera den inre dynamiken i lagren i en omfattning som tidigare inte varit möjlig. Modellstudier har visat på konstruktionsförbättringar som sedan har tillämpats i Explorer-lagren.

SKFs Explorer-lager har fått en avsevärt ökad livslängd, dvs de klarar av tyngre belastning eller samma belastning under mycket längre tid, eller mindre lager kan klara av samma belastning som större storlekar av tidigare standardlager.



Explorer-lagrens förhöjda prestanda är resultatet av en kombination av nya material, nya tillverkningsprocesser och ny lagerkunskap.

SKFs Coated Bearings

SKF Coated Bearings, en ny affärsenhet inom SKF, har presenterat nästa generations material för tribologiförbättring, NoWear™, baserat på ytteknik. Under 1999 fick beläggningar rykte om sig att vara lösningen på förslitningsproblemen och den korta livslängden för lager inom tung industri. De belagda lagrens drifttid har visat sig vara upp till 40 gånger så lång som standardlagrens när det gäller vissa tillämpningsområden.

Under året kunde SKF visa kunderna att ”normal” lagerlivslängd kan uppnås trots extremt svåra förhållanden med partikelföroreningar och dålig smörjning. Standardlager havererar praktiskt taget omedelbart under sådana förhållanden. NoWear™-lager används i dag ofta inom pappersindustrin för att lösa slitageproblem. Resultaten öppnar vägen för nya tänkbara lösningar när det gäller ”underhållsfria lager”, nedsmutsade miljöer och kundernas krav på allt mindre produkter. Stålindustrin har redan insett värdet av sådana lösningar.

Keramer klarar svåra miljöer

Användningen av keramiska lager ökar. I de flesta fall räcker det med stållager för att garantera pålitlighet och goda prestanda. Under extrema förhållanden, som till exempel svårt nedsmutsade eller korrosiva miljöer, mycket höga temperaturer, mycket höga hastigheter, dålig smörjning eller elektriska krypströmmar, kan keramiska lager mycket väl vara en lösning.

Ett exempel där hybridlager (stålringar och keramiska rullkroppar) har utnyttjats är i ett stålverk där de används i trådvalsens styrgejd. Detta är en mycket problematisk tillämpning med kort livslängd på grund av mycket svåra förhållanden: hög temperatur, hög hastighet, extrema accelerationer, stötar, förekomsten av kylvatten och slaggpartiklar från heta valsämnen. När standardlagren byttes ut mot hybridlager ökade livslängden nästan tjugo gånger.

SKF har konstruerat en lagerhållare med olika kulavstånd (NUBS), som förhindrar uppkomsten av resonans genererad av smörjmedlet.



KOMPETENSUTVECKLING

TACK VARE DEN MODERNA tekniken kan vi nu kommunicera och samarbeta betydligt effektivare. Idag finns nya sätt att hantera tid och avstånd. Den snabba förändringstakten i samhället gör det ännu viktigare att säkerställa en hög kompetensnivå hos de anställda.

SKF skapar ett mervärde ur de anställdas mångsidiga kompetens, erfarenhet och kreativitet. Lika viktigt är det att de kunskaper som SKFs anställda har, snabbt kan bli tillgängliga var de än behövs. Skillnaden mellan framgång och misslyckande beror i stor utsträckning på hur väl vi kan förmedla kunskap inom organisationen.

Kompetensutveckling

SKFs organisation är idag uppdelad på flera hundra resultatenheter, vilket innebär att ansvar och befogenheter är decentraliserade. Det betyder att fler anställda är med och fattar viktiga beslut. Arbetsuppgifterna är i dag bredare och mer krävande.

På SKF skall samtliga anställda ha en individuell utvecklingsplan för att garantera att han eller hon har de kunskaper som behövs för att leva upp till de skärpta prestationskraven.

SKF utnyttjar kompetensmatriser som gör det möjligt att stämma av kraven på arbetsplatsen mot den anställdes faktiska kompetens. Genom den individuella utvecklingsplanen får sedan den anställde den utbildning som krävs.

Koncernprogram

Vissa kompetenser som behövs inom företaget är särskilt viktiga. SKF har därför utvecklat ett antal speciella koncernprogram.

Value Leadership

Programmet *Value Leadership* har sitt ursprung i Automotive Division och Seals Division och är inriktat på hur SKF samarbetar med sina kunder. Nyckelpersoner i ledningen samlas för att diskutera och lära sig identifiera kundernas verkliga behov.

Utbildning och kompetensutveckling inom SKF

Praktisk och allmän chefsutbildning

- Att göra lönsamma affärer
- Affärskunskap
- Att leda projekt
- Att leda team på distans
- Att driva kvalitetsutveckling
- Sju egenskaper hos högeffektiva personer
- Seminarier för olika funktioner

Arbeta individuellt och i team

- Operativa färdigheter
- Miljö, hälsa och säkerhet
- Kaizen
- Kvalitetstänkande
- Att arbeta effektivt i team

Individuell ledarskapsutveckling

- Internationellt ledarskapsprogram
- Globalt ledarskapsprogram
- Lokalt ledarskapsprogram
- Mentorprogram

Ledarskap på divisions- och koncernnivå

- Det globala konsortiet
- Externa ledarskapsprogram
- Konferenser och workshops

Via ”Global Leadership Programme” utvecklar SKF-koncernen framtidens ledare, ökar den globala ledarskapskompetensen och förbättrar därmed SKFs verksamhet. Deltagarna genomgår en utvecklingsprocess som omfattar tre inlärningsmoduler under ett år. Varje deltagare leder ett förbättringsprojekt och får stöd från erfarna chefer inom SKF.



Doing Profitable Business

Doing Profitable Business är ett obligatoriskt program för samtliga divisioner. Koncernens TVA-modell – som är en förenklad s k economic value-added-modell – analyseras. Fokusering sker på förbättrade marginaler, reducering av kapitaltillgångar och lönsam tillväxt. Programmet hjälper respektive chefer att förbättra sina bidrag till TVA.

International Management Programme och *Global Leadership Programme*

Förmågan att få människor att arbeta mot i förväg överenskomna mål är av stor betydelse. Stora ansträngningar har gjorts, och kommer att göras i framtiden, för att utveckla dagens ledare och identifiera och utveckla morgondagens.

Tillsammans med olika lokala initiativ är koncernens *International Management Programme* och *Global Leadership Programme* huvudkomponenter i arbetet med att hitta och utveckla SKFs ledare.

Koncernens globala närvaro gör det möjligt för SKF att utnyttja kunskaper från alla delar av världen.

Övriga program

Förutom de koncernövergripande programmen genomför också de olika divisionerna sina egna skräddarsydda utbildnings- och kompetensutvecklingsprogram.

Ett exempel är Service Divisions *Best In Service Programme* där deltagarna får lära sig vad som krävs för att säkra ett kontrakt för s k Integrated Maintenance Solution. Som en del i detta program driver deltagarna ett *Business Improvement Project*.

Ledarskap och motivation

En huvuduppgift för chefer på alla nivåer i företaget är att se till att varje anställds motivation och kompetens är hög.

Relevant information måste vara lätt tillgänglig, det måste finnas ett stort mått av förtroende, arbetet måste ske i team och alla måste uppmuntras att komma med nya idéer.

SKF mäter och analyserar ledarskapet och motivationen genom att regelbundet genomföra *Leadership Review* och *Working Climate Analysis*.

I en *Leadership Review* får respektive chef omfattande feedback vad gäller sina egna prestationer och områden där det finns utrymme för förbättringar.

I en *Working Climate Analysis* uppmanas samtliga anställda att uttrycka sina åsikter om arbetsklimatet i teamet och förväntas dessutom ta sin del av ansvaret för att skapa bättre motivation om så krävs.