

VD-anförande vid Årsstämman 2007

Bästa aktieägare, herr ordförande, mina damer och herrar!

Det är glädjande att så många hittat hit till Bergakungens sal för att vara med på vår årsstämma.

Som bekant har vi också förändrat programmet så att vår lätta måltid idag serveras efter årsstämman. Vi har gjort detta för att ni kära aktieägare skall få tillfälle att ”prata Gunnebo” med mig, styrelsen och de många deltagare från bolagets ledningsgrupp som är närvarande vid stämman.

Låt mig inleda med att berätta om vår affärsidé:

Gunnebo ska tillhandahålla integrerade säkerhetslösningar där stora flöden av pengar, människor och gods kombineras med hög säkerhet. Säkerhetslösningarna omfattar säker kontanthantering, passagekontroll, intrångsskydd, inbrotts- och brandskydd samt service med fokus på följande kundgrupper: Banker, detaljhandel, samt anläggningar i behov av högsäkerhetsskydd. Gunnebo är världsledande på högsäkerhetsklassade kassaskåpsprodukter även till andra kunder än bank och detaljhandel.

I flera fall erbjuder vi kunderna lösningar som är unika för Gunnebo. I andra fall erbjuder vi kundfördelen att kombinera säkerhetslösningar som måhända inte är unika, men där det unika är att Gunnebo kan leverera hela eller många säkerhetslösningar. En riktigt världsledande position har vi bara inom högsäkerhetsklassade skåp, bankfack och valv. Men våra lösningar inom säkra entréer, dörrar, slussar och spärrar har också en bra global position. Det slutna kontanthanteringssystemet SafePay™ är unikt, men har ännu inte fått sitt riktiga genombrott.

Gunnebo har under 2006 genomgått en total omvandling. De 40 företag med 100 rörelsedrivande bolag som förvärvades under perioden 1993-2005 har sammanförts till en starkt integrerad koncern. Vi kallar detta projekt Gunnebo One Company. En helt ny organisations- och ledningsstruktur har skapats och ca hälften av

företagets medarbetare har fått nya uppgifter, nya chefer, nya produktområden eller nya kunder att arbeta med.

Att fusionera två eller tre företag kan vara en grannliga uppgift. Att göra så med 40 företag är ovanligt och mycket utmanande. Ett sådant projekt har självklart betydande risker.

Nu så här ett och ett halvt år efter att integrationsbeslutet tillkännagavs är det med lättnad jag konstaterar att uppdraget är genomfört och att Gunnebo är intakt. Integrationen är slutförd utom i Frankrike. Projektet har genomförts inom given kostnadsram, enligt tidplanen och i ordnade former. Vi har inte tappat kunder eller marknadsandelar under denna tid, utan faktiskt ökat vår försäljning. Dock har vi på grund av integrationen försämrat våra bruttomarginaler och därmed haft ett sämre resultat under 2006 än vi räknade med vid ingången av året. Åtgärder har vidtagits för att komma till rätta med detta problem.

Bland årets dåliga nyheter märks också:

Ovanligt höga kreditförluster och nedskrivning av kundfordringar med 33 MSEK. Nedskrivning av lager med 65 MSEK, samt nedskrivning av aktiverade produktutvecklingskostnader och utvecklingskostnader för datasystem med 15 MSEK.

2006 startade svagt inom framförallt Affärsenheterna Områdesskydd och Eftermarknadsservice. Införandet av den nya organisationen, som berörde cirka 70 bolag i Europa och representerande 85% av Gunnebos fakturering, hämmade såväl fakturering som orderingång under det första kvartalet. Vi hade därtill kvalitetsstörningar i produktionen av vårt kontanthanteringssystem SafePay och gjorde inga leveranser under första kvartalet till dess att kvalitetsläget var under kontroll.

Integration påverkade också vår logistik, d v s vårt materialflödet och våra lager. Lagren växte onödigt mycket under våren och sommaren, vilket försvagade kassaflödet. 2006 präglades av mycket arbete med att förbättra ordningen i lagren, städa och sälja ut, uppdatera lagerparametrar, med mera, kort sagt bli mycket bättre på

att styra lagren. Detta arbete gav vissa resultat under hösten 2006 och jag räknar med fortsatta förbättringar under 2007.

Under första halvåret hade vi ingen volymtillväxt i orderingång eller försäljning. Rörelseresultatet var sämre än första halvåret 2005 och kassaflödet var negativt.

Under andra halvåret tog försäljningen fart, främst tack vare en starkare europeisk konjunktur men delvis också till följd av att integrationen gick in i en lugnare fas. Orderingången under andra halvåret blev cirka 4% högre än andra halvåret 2005 och faktureringen ökade med 6%. Vinsten blev dock lägre än 2005 till följd av resultatförsämring på några större enheter, främst kundcentret i Frankrike och kompetenscenter Yttre Områdesskydd.

En av grundtankarna bakom integrationsprojektet Gunnebo One Company är att koncernen skall vara en självklar samarbetspartner inom säkerhet för kundgrupperna Bank, Detaljhandel och Anläggningar i behov av högt säkerhetsskydd. Vi skall dessutom behålla och ytterligare stärka vår ledande position inom säker förvaring. Vi har många bevis på att våra kunder uppmärksammat den förändring koncernen genomgått och uppskattar de fördelar Gunnebo One Company erbjuder.

Låt mig ge några exempel på affärer som vi gjort under 2006 inom respektive affärsenhet.

Inom affärsenhet Bank har vi bl.a. installerat världens största automatiserade bankfacksanläggning. Det rör sig om 2 500 bankfack till Banco Bilbao i Spanien som av säkerhetsskäl koncentrerar alla bankfack i en stad till ett kontor. Vi har också levererat de första elektroniska bankfackssystemen till Kina och 720 säkerhetsdörrar till BNP Paribas i Frankrike.

Till holländska ABN Amro har vi levererat en ny generation av s.k. intelligenta serviceboxar och av holländska banken ING har vi fått ansvaret att leverera ett komplett serviceboxsystem med produkter, drift, service och mjukvara.

Slutligen har vi som exempel på större valvinstallationer levererat ett mycket stort valv till Commerzbank i Tyskland och ett 450 ton tungt valv i Kanada.

Affärsenhet Bank har ökat sin försäljning för helåret med 5%. Rörelsemarginalen blev något lägre än förra året, 7,7 % mot 8,2%.

Affärsenhet Detaljhandel erbjuder produkter och system för säker kontanthantering och säker förvaring samt varularm.

Den största enskilda installationen i en och samma butik av koncernens kontanthanteringssystem SafePay gjordes hos den norska varuhuskedjan Smart Club med totalt 36 system. Österrikiska SPAR har börjat installera SafePay i självbetjäningsskassor, liksom den tyska livsmedelskedjan Real.

Engelska detaljhandelskedjan Tesco har installerat över 600 specialbyggda värdeskåp och Gunnebos system för varularm har bl.a. installerats hos Bauhaus och Allum i Sverige och hos FNAC, en stor detaljhandelskedja i Brasilien som även valt Gunnebos lösning för sina butiker i Europa.

Försäljningen inom Affärsenhet Detaljhandel har ökat med 7% under 2006. Rörelseresultatet är dock fortsatt negativt främst beroende på fortsatta marknadsinvesteringar samt en betydande kundförlust i England.

Affärsenhet Områdesskydd omfattar Gunnebos säkerhetserbjudanden till byggnader och anläggningar i behov av högsäkerhetsskydd som t.ex. flygplatser, hamnar, fängelser, militära anläggningar och ambassader.

En viktig affär utgörs också av utrustningar för in- och utpassering i tunnelbanor. Under året har betydande leveranser skett till tunnelbanestationer i Sydkorea, Turkiet, Kina, Australien, Ryssland, Kanada och Finland.

Exempel på integrerade system för högsäkerhetsanläggningar återfinns vid Barcelona Biomedical Research Park, Ericssons nya

kontor i Paris, flygplatser i Stockholm och Hamburg, kärnkraftverk i Sverige och fängelser i Frankrike, Sverige, Kanada och Holland.

Försäljningen inom affärsenheten Områdesskydd ökade under året med 1%. Rörelsemarginalen har försämrats till 1,1% (4,0). Försämringen är främst hänförlig till svagare utveckling i Frankrike samt kompetenscenter Yttre Områdesskydd. Affärsenheten har dessutom påverkats negativt av produktmixen och av ökade råvarupriser.

Affärsenheten Säker Förvaring har under året haft god marknadsutveckling med betydande order av högsäkerhetsklassade skåp till bankautomater. Order på datamediasåp har tecknats på flera marknader som exempelvis Holland, Sverige, England, Spanien och Mellanöstern. Gunnebo har under senare år även lanserat skåp för mindre kontor under varumärket SecureLine.

Säker Förvaring har under året ökat sin försäljning med 6%, och rörelsemarginalen har ökat till 8,8% (7,2). Den positiva utvecklingen beror främst på de strukturförändringar som under de senaste åren genomförts inom produktionen

Jag vill nu nämna några viktiga åtgärder vi genomfört eller är på väg att genomföra i syfte att stärka såväl försäljnings- som vinstutveckling.

När vi nu ska arbeta och uppträda som **ett** företag måste också kvaliteten på våra produkter och system vara hög och enhetlig. Kvalitetsarbetet har därför lyfts fram i företaget och mätningar, rapporteringar, analyser och kvalitetshöjande åtgärder har vidtagits.

En orsak till kvalitetsproblem är missförstånd mellan kund och leverantör om produktspecifikationer och leveransvillkor. Sedan halvårsskiftet 2006 tillämpar Gunnebo därför enhetliga och tydliga leveransvillkor med all sina kunder baserade på den internationella branschorganisationen Orgalimes standardavtal.

Under våren initierades en studie om hur våra framtida datasystem ska se ut, d v s hela den samling av IT system som behövs för att lagra information, utbyta information mellan Gunnebo och

omvärlden, utbyta information mellan Gunnebos enheter, planera verksamheten i fabriker och servicecentra, generera offerter och fakturor och göra många andra saker. Under sommaren gjordes val av system samt investeringskalkyl och vi fattade beslut om att skyndsamt pröva det valda systemet på fyra enheter. Dessa s.k. piloter ska vara klara under 2007 och om allt avlöper väl ska systemet sedan rullas ut i hela Gunnebo under de följande tre åren. Därmed ersätts dagens cirka 40 IT-system i Gunnebo i sinom tid med ett modernt heltäckande system.

Kompetenscenter Säker Förvaring kommer att under 2007 starta ett distributionscenter i Centraleuropa i syfte att åstadkomma snabbare och effektivare leveranser till sina kunder. På sikt ska detta distributionscenter ersätta ett stort antal lokala lager i Europa.

När tre, fyra eller fem bolag slås ihop i ett land eller en stad innebär det ofta att man behöver byta kontor eller andra arbetslokaler. Man behöver färre men bättre och ibland större kontor. Många av de förvärvade Gunnebo bolagen ägde sina kontorsfastigheter, men kontoren var oändamålsenliga och hade inga expansionsmöjligheter. Vi har därför under året sålt flera fastigheter, frigjort kapital och flyttat in hyrda, moderna kontor. I andra fall har vi gått ur två eller flera hyreskontrakt och hyrt ett enda men bättre kontor. Fram till dags dato har vi på detta sätt skaffat bra, moderna, väl belägna kontor i München, Barcelona, Milano, Bryssel, Göteborg, Toronto, Jakarta och Bombay. Vi har haft vinster på fastighetsförsäljningar på 67 MSEK och positiva kassaflöden på 120 MSEK.

Under slutet av första kvartalet genomfördes en medarbetarundersökning för 300 chefer som visade att 70% var optimistiska eller mycket optimistiska visavi Gunnebo One Company och dess genomförande. Endast 7% var pessimistiska eller mycket pessimistiska. Jag upplever att den absoluta merparten av de Gunnebo-medarbetare som berördes av Gunnebo One Company ser denna förändring som önskad och ett naturligt steg i Gunnebos utveckling.

Av ca 130 chefer som hösten 2005 samlades för en första presentation och förankring av projektet har ett 20-tal slutat och ett tiotal tillkommit. Den största förändringen har skett i Gunnebos

verkställande ledning i och med att bolagets två vice VD-ar beslutade att lämna Gunnebo, respektive lämna sitt operativa uppdrag. Kontinuiteten i bolaget är ända betydande.

Gunnebo har sedan 2001 arrangerat en intern ledarskapsutbildning, Gunnebo Academy, med syfte att stärka företagskulturen och vidareutveckla medarbetarna på olika chefsnivåer. Hittills har ca 250 chefer genomgått denna tvåveckorsutbildning med mellanliggande projektarbete.

I slutet av året hade jag tillsammans med bolagets stora ledningsgrupp förmånen att vara med som deltagare i Gunnebo Academy. Den andra veckan slutfördes i månadskiftet februari/mars i år och jag kan med tillfredsställelse konstatera att våra planer på kort och medellång sikt är väl förankrade i en ledning som är helt inriktad på att uppnå våra mål för 2007

Gunnebo inledde efter förvärvet av Chubb Safes på hösten 2000 ett mycket omfattande program för att effektivisera tillverkningen. Ett andra omstruktureringsprogram kom 2004 och innebar stängning av fabriker i Tyskland, Frankrike, Indien, Kanada och Sverige. I tillägg till detta har vi i slutet på 2006 beslutat att avveckla Gunnebos skåpfabrik i Spanien. Tillverkningen flyttas till fabriker i Frankrike och Indonesien.

Endast 30% av våra kostnader för produkter och system kommer från företagets tolv fabriker och 10% från monteringsenheterna. Vi har redan idag fler medarbetare som arbetar med installationsarbete och eftermarknadsservice än som arbetar med tillverkning. Därför kan man säga att Gunnebo är mer av ett service- och teknikföretag, vad man på engelska kallar "solution provider".

På denna bild kan ni se att Gunnebo efter två år av negativ organisk tillväxt under 2006 växte med 4%. Årets resultat inklusive finansiella kostnader och jämförelsestörande poster men före skatter blev en förlust på 116 Mkr. Under de tre åren 2004, 2005 och 2006 har Gunnebo haft strukturkostnader och engångskostnader (vad man kallar jämförelsestörande poster) på totalt 650 MSEK. Sådana

kostnader ska från och med 2007 inte längre tynga resultatet. Soliditeten har under året sjunkit från 25 till 22 procent, men beräknas nu åter stiga efter avslutade strukturprogram.

Det bör framhållas att bolagets nettolåneskuld *minskade* med 90 Mkr under året också med beaktande av utdelning till aktieägarna på 70 MSEK. Tack vare den refinansiering som gjordes hösten 2005 har Gunnebo vid utgången av 2006 ett disponibelt kreditutrymme på 1 miljard kronor. Detta kreditutrymme skall inte behöva tas i anspråk under 2007 för den löpande verksamheten, ej heller för ökning av rörelsekapital eller för anläggningsinvesteringar.

Våra finansiella mål är att uppnå en avkastning på sysselsatt kapital på minst 15 procent, en rörelsemarginal på 7 procent samt en soliditet som inte understiger 30 procent. Dessutom skall målet vara att uppnå en organisk omsättningstillväxt på 5 procent per år.

Rörelseresultatet för 2007 förväntas bli väsentligt bättre än föregående års resultat, men mot bakgrund av utvecklingen 2006 och viss förskjutning av integrationsprojektet Gunnebo – One Company bedöms de finansiella målen inte kunna uppnås fullt ut under 2007.

2006 har varit oerhört påfrestande för det stora flertalet av Gunnebos medarbetare. Jag vill därför framföra ett varmt tack till mina medarbetare för de utomordentliga insatser som gjorts, ofta under stark tidspress och stress.

Vi lägger nu 2006 bakom oss. Det är dags att nu blicka framåt och utveckla lönsamhet och tillväxt för det nya Gunnebo. Under 2007 skall vi dra nytta av den nya kundfokuserade organisationen, stärka kvaliteten, arbetsprocesserna och logistiken. Mest prioritet ska vi ge våra kunder, därefter bolagets lönsamhet och som tredje punkt våra anställda.

Vi jobbar på rätt marknad. Nu gäller det att jobba rätt och därtill visa er bästa aktieägare att Gunnebo väl förtjänar ert fortsatta förtroende.

Göran Gezelius
VD och koncernchef

