

## PÅ GOD VÄG

### Anförande av VD Peter Aru vid Cardos årsstämma den 2 april 2007

Herr ordförande, bästa aktieägare.

När jag ser tillbaka på verksamhetsåret 2006 kan jag konstatera att vi har lagt en bra plattform för ett lönsamt Cardo i tillväxt. Vi har kommit en bra bit på vägen mot vår vision att bli en kundorienterad leverantör av lösningar och en industrikoncern i stark tillväxt.

På vägen dit skall vi 2008 ha nått en etapp i form av våra finansiella mål: en rörelsemarginal på 10 procent samt en organisk tillväxt på 5 procent och en avkastning på sysselsatt kapital på 20 procent över en konjunkturcykel. Med fjolårets resultat har vi visat att vi har goda möjligheter att nå dessa mål på utsatt tid.

Tillväxten har ökat i alla divisioner samtidigt som vi markant har förbättrat koncernens lönsamhet. Detta trots att vi drabbades av kraftigt höjda råmaterialpriser under året, något som vi inte räknade med när målen sattes, och trots att vi är i en stark förändringsprocess med en ny organisationsstruktur sedan förra årsskiftet.

#### Utfall 2006

Resultatet 2006 är ett styrkebesked som vi är stolta över. Koncernens ordergång har ökat de senaste sju kvartalen, och totalt blev ökningen för 2006 11 procent. Nettoomsättningen för helåret ökade jämfört med 2005 med 9 procent till knappt 8,6 miljarder. Organiskt, det vill säga exklusive förvärv, ökade ordergången med 8 procent och nettoomsättningen med 6 procent.

Vi växte under 2006 i de flesta länder där vi är verksamma, och hade en stark tillväxt i länderna utanför Europa. Detta är helt i linje med vår ambition att öka närvaron på bland annat de nya tillväxtmarknaderna. Vi ökade förra året ordergången med 20 procent i Asien, med 14 procent i Nordamerika och 26 procent i Latinamerika.

Huvuddelen av Cardos försäljning är i Europa. Därför är det glädjande att ordergången där ökade med 7 procent, speciellt med tanke på att vi i Europa under de senaste åren har haft låg eller ingen tillväxt. Det är också glädjande med en högre aktivitet i Tyskland, något som vi inte sett på många år. Det är en viktig marknad för oss där vi totalt omsätter nästan 1 miljard kronor.

Rörelseresultatet ökade till 598 MSEK, att jämföra med föregående års 239 MSEK. Exkluderar jag kostnaderna för det omstruktureringsprogram som initierades under 2005 på 201 MSEK, så innebär det ändå en förbättring av rörelseresultatet med 35 procent. Ett mycket bra resultat med tanke på att ökade råmaterialpriser har påverkat koncernen negativt med ca 40-45 MSEK.

Rörelsemarginalen 2006 uppgick till 7 procent. Om vi exkluderar Residential Garage Doors, som inte omfattas av våra målsättningar för 2008, nådde vi en rörelsemarginal på 8 procent. Avkastningen på sysselsatt kapital uppgick för hela koncernen till 15,2 procent, att jämföras med 6,8 procent 2005. Resultatet per aktie blev 13:38, vilket är en betydande förbättring jämfört med 2005 års resultat 4:91.

Styrelsen kommer senare idag att föreslå stämman en höjd utdelning med 1 krona till 9 kronor per aktie.

Cardoaktien har under 2006 haft en positiv kursutveckling och stigit med 34 procent. Under samma period har index för OMX Stockholm haft en ökning med 24 procent.

### Door & Logistics Solutions

Door & Logistics Solutions står för 48 procent av Cardos omsättning. Det är vår största division med ca 3.000 anställda som under 2006 omsatte knappt 4,3 miljarder. Rörelsemarginalen uppgick till 8,2 procent.

Crawford, som är divisionens huvudsakliga varumärke, erbjuder industriportar, docknings-system och service till utvalda kundgrupper inom främst transport, logistik och handel. Dessa växande branscher har en stor installerad bas av de produkter vi erbjuder och därmed ett stort kontinuerligt servicebehov. Crawford, som är marknadsledande i Europa där huvuddelen av omsättningen finns, har också en ledande position i Kina och Mellanöstern, samt i USA inom hangarportar. Ca 40 procent av Crawfords omsättning avser service. Detta ger oss en unik position på marknaden.

Vår europeiska försäljningsorganisation stöptes under 2006 om till en ny regionindelad organisation. Den är baserad på fyra säljregioner nära kunderna, med ett delegerat regionansvar. Syftet är att finna synergier mellan regionens länder och att korta beslutsvägarna.

I mars förvärvade vi Combursa, en ledande leverantör av dockningslösningar på den Iberiska halvön. Det stärker vår position i regionen.

Under året har Crawford också börjat bygga upp en europeisk key account-organisation för att på så sätt koordinera kontakterna med de internationella logistik- och handelskedjorna. Vi har under året tecknat avtal både för försäljning av produkter och service med kunder som t ex ProLogis, DHL, FM Logistics, Gefco, Carrefour, Lidl, Hoffer och Metro. På serviceområdet arbetar vi intensivt med att erbjuda dessa kunder helhetslösningar, och under året har antalet nya serviceavtal ökat väsentligt. Det innebär bland annat att vi också erbjuder service på konkurrenternas produkter. Eftersom det är viktigt att vi har likartade arbetsätt och processer påbörjade vi under 2006 en gemensam utbildning av våra serviceledare och servicetekniker.

Den nya rumänska produktionsenheten, som vi beslutat om, ökar vår närvaro i det snabbt växande östra Europa, Men den kommer också, genom att vi får tillgång till produktionskapacitet i ett så kallat lågkostnadsområde, att sänka våra produktionskostnader. Vi räknar med att den nya enheten skall vara klar i slutet av året. Parallellt med att vi bygger den nya anläggningen avvecklar vi en dockningsfabrik i Tyskland. Det är naturligtvis beklagligt för berörd personal. Men det är nödvändigt för att vi skall nå vår ambition att ha den lägsta produktionskostnaden i branschen. Investeringen i Rumänien är beräknad till 30 MSEK. Kostnaden för att avveckla den tyska verksamheten beräknas uppgå till 85 MSEK, varav 55 MSEK avser nerskrivningar av anläggningstillgångar och resterande 30 MSEK är kassaflödespåverkande. Kostnaden kommer att belasta första kvartalet 2007. Bortsett från detta förväntas effekten på 2007 att bli marginell. Från och med 2008 räknar vi med en positiv effekt på Door & Logistics Solutions resultat om ca 45 MSEK per år.

Summerar jag året så är vi på god väg att positionera Crawford som en lösningsleverantör, som i huvudsak arbetar med stora internationella och nationella expansiva kunder över hela Europa. Jag är nöjd med det vi har åstadkommit under 2006 och jag ser fram emot en fortsatt positiv utveckling under 2007.

## Wastewater Technology Solutions

Wastewater Technology Solutions står för 28 procent av Cardos omsättning. Divisionen, som 2006 omsatte knappt 2,5 miljarder, har ca 1.800 anställda. Rörelsemarginalen uppgick till 10,3 procent.

ABS, som är det huvudsakliga varumärket, erbjuder helhetslösningar inom vattenrenings- och avloppsapplikationer till främst offentliga kunder. Vi erbjuder ett brett produktprogram med pumpar, omrörare, luftare, kompressorer, kontroll- och övervakningssystem och servicetjänster att användas inom offentlig infrastruktur, pumpstationer och vattenreningsverk. Där är våra lösningar en viktig del i den biologiska reningsprocessen, men ABS lösningar används också i anslutning till kommersiella byggnader som till exempel hotell och kontor samt i bostadsområden. I tillägg till detta erbjuder vi också länsmpumpar för bygg- och gruvindustri.

ABS är inom sitt område bland de ledande leverantörerna i Europa, som är ABS viktigaste marknad, följt av Nordamerika. Asien, primärt Kina, och andra tillväxtmarknader kommer starkt.

2006 fortsatte ABS att implementera den strategi vi definierade 2004. Bland annat har vi lanserat ett webbaserat system för styrning och fjärrövervakning av pumpstationer. Det är ett sätt att erbjuda våra kunder värdehöjande lösningar. Ett kvitto på att vi har kommit en bit på väg fick vi av det erkända marknadsanalysföretaget Frost & Sullivan. De tilldelade ABS "Technology Innovation of the Year Award" med motiveringen att ABS fokuserar på helhetslösningar med högkvalitativa produkter.

Även ABS inriktas mer och mer mot större nyckelkunder. Det vill säga de stora internationella vattenföretagen, som planlägger, bygger och driver vattenreningsverk över hela världen. ABS fortsatte under 2006 också att satsa på tillväxtmarknader. I Asien, där vi redan var representerade i Shanghai och Singapore med egna kontor, stärkte vi vår närvaro med tre nya säljkontor i Peking, Qingdao och Guangdong-provinsen i Kina, där vi också öppnar en monteringsanläggning under det första halvåret 2007. Genom förvärvet av verksamheten i Style Industries i Australien har vi också fått en bra plattform för vidare tillväxt på en väl utvecklad vatten- och avloppsmarknad.

I likhet med de förändringar i säljorganisationen som gjordes inom Crawford under 2006, har också ABS under första kvartalet i år skapat en regionindelad försäljningsorganisation i Europa. Syftet är detsamma; att hitta synergier mellan länder och möjliggöra snabbare beslutsfattande, nära kunderna.

Sammanfattningsvis har divisionen utvecklats väl under 2006. Utrustning för att transportera och rena vatten är för många länder en förutsättning för att ekonomiskt kunna utvecklas vidare. Det är ett oerhört spännande område och jag ser med tillförsikt fram emot utvecklingen inom divisionen, som för övrigt just idag har fått en ny divisionschef, Tomas Wängberg. I och med detta är nu Cardos koncernledning komplett.

## Pulp & Paper Solutions

Pulp & Paper Solutions står för 8 procent av koncernens omsättning. Divisionen omsatte under 2006 knappt 700 MSEK och har omkring 400 anställda. Rörelsemarginalen uppgick till 7,9 procent. Det är något lägre än 2005 och till det skall jag strax återkomma. Divisionen består av två verksamheter, Scanpump och Lorentzen & Wettre. De båda riktar sig mot samma kundgrupp, massa- och pappersindustrin.

Scanpump är specialister på processpumpar och omrörare och tillhör de ledande i världen inom sin nisch. Lorentzen & Wettre är världsledande inom mätinstrument för att kontrollera och förbättra papperskvalitet.

Pulp & Paper Solutions är den mest globala av Cardos verksamheter. Huvuddelen av försäljningen sker visserligen i Europa, men Asien, Nordamerika och Latinamerika är också viktiga marknader för divisionen.

Under 2006 fortsatte implementeringen av key account-organisationen som har visat sig vara framgångsrik. Samarbetet mellan Scanpump och Lorentzen & Wettre har intensifierats bland annat inom områden som säljmetodik och kompetensutveckling. Under 2006 har ett flertal nya produkter lanserats på marknaden. Lorentzen & Wettres produktprogram av mätutrustning består nu till 85 procent av produkter som lanserats de senaste 5 åren.

Massa- och pappersbranschens utveckling har under året haft olika påverkan på Scanpump respektive Lorentzen & Wettre. Behovet av mätinstrument kommer som regel senare i investeringscykeln än behovet av de processlösningar som Scanpump erbjuder. Lorentzen & Wettres försäljningsvolymerna drabbades negativt av detta mot slutet av året, vilket medförde konsekvenser för divisionens resultatutveckling. Vi bedömer det emellertid så att vi inte tappat några marknadsandelar, och vi ser framtiden an med tillförsikt.

### **Residential Garage Doors**

Divisionen Residential Garage Doors står för 15 procent av Cardos omsättning. Omsättningen uppgick 2006 till ca 1,3 miljarder varav 98 procent i Europa. Antalet anställda är ungefär 800. Glädjande nog kunde vi öka rörelsemarginalen till 1,3 procent att jämföra med en negativ marginal på minus 1,6 procent 2005.

Residential Garage Doors är en av de ledande aktörerna på den europeiska marknaden för garageportar. Divisionen marknadsför tre olika varumärken: Crawford i Norden och Benelux-länderna, Normstahl i Centraleuropa och Henderson i Storbritannien.

Residential Garage Doors har under 2006 gjort en stark vändning, från ett negativt rörelseresultat 2005 på minus 19 MSEK till ett positivt rörelseresultat på 16 MSEK 2006. Vi har haft stora försäljningsframgångar med portserien g30 som tillverkas i Torslanda utanför Göteborg, samt med en ny Europort med inbyggt inbrottskydd. Vi har fortsatt att utveckla konceptet med dedikerade återförsäljare. De ökade försäljningsvolymerna tillsammans med ett bättre kapacitetsutnyttjande i produktionen och en rad effektiviseringar har bidragit till det förbättrade resultatet.

Det är en hård konkurrens på den europeiska garageportsmarknaden. Så vi kan inte annat än att vara mycket nöjda med den resultatförbättring vi har åstadkommit under 2006. Speciellt med tanke på prishöjningarna på råmaterial som har varit och är svåra att föra vidare till kunderna.

Garageportsdivisionen riktar sig mot konsumentmarknaden och har till skillnad från Cardos övriga verksamheter ingen servicepotential. Vi omprövar därför som vi tidigare sagt vårt engagemang inom Residential Garage Doors och hoppas hitta en lösning under hösten.

### **Fyra utmaningar för fortsatt tillväxt och lönsamhet**

Nu fortsätter vi arbetet för att skapa ett växande Cardo med ökad lönsamhet. I det arbetet har vi fyra centrala utmaningar. Vi skall öka våra intäkter för att växa och skapa lönsamma skalfördelar. För det ändamålet har vi tagit fram vad vi kallar en säljagenda. Samtidigt arbetar vi med en kostnadsagenda som handlar om att sänka våra kostnader för att öka lönsam-

heten och därmed också stärka vår konkurrenskraft. Vi skall vidare utveckla vårt servicekoncept som är en viktig nyckel till långsiktig framgång. Och sist men inte minst utveckla människorna, våra medarbetare, som skall förverkliga våra intentioner.

### **1. Ökade intäkter - Säljagenda för tillväxt**

Säljagendan är vår strategi för tillväxt. Den bygger på sju punkter som är gemensamma för hela Cardo.

Sex av punkterna handlar om vår organiska tillväxt. Jag har i mina kommentarer till verksamheten i våra divisioner 2006 gett flera exempel. Organisk tillväxt är grunden för en framgångsrik verksamhet, och att Cardo nu växer igen är en viktig signal både internt och externt.

Förvärv är den sjunde punkten i vår säljagenda. Vi söker och utvärderar löpande nya förvärvsmöjligheter. I första hand är vi intresserade av bolag med starka marknadspositioner inom de kundsegment vi verkar. Vi är också intresserade av bolag som kan etablera oss på nya geografiska marknader. Det är emellertid nödvändigt att ha en bra bas i verksamheten för att framgångsrikt kunna integrera nya bolag. Att skapa denna bas var prioriterat under 2006.

### **2. Sänkta kostnader - Kostnadsagenda för lönsamhet**

Parallellt med vår säljagenda arbetar vi med att sänka våra kostnader, genom löpande rationaliseringar av våra interna processer i syfte att skapa effektivare försäljning, orderhantering, produktion, logistik och service.

Vi har också reducerat kostnader som en del av det omstruktureringsprogram vi presenterade i slutet av 2005. Åtgärderna gav redan under 2006 besparingar på 125 MSEK. Programmet fortsätter enligt plan och vi räknar med att spara 55 MSEK i år och återstående 20 MSEK under 2008.

Nu skall vi fortsätta växa och stärka vår lönsamhet. Vi ser just nu en god marknadskonjunktur. Vi bedömer att marknadsutvecklingen generellt sett för våra produkter och tjänster kommer att vara relativt gynnsam under 2007. Det ger förutsättningar för en fortsatt organisk tillväxt för koncernen som helhet. Samtidigt bedömer vi att råmaterialpriserna kommer att vara fortsatt höga. Vi bedömer också att Door & Logistics Solutions och Residential Garage Doors svårigheter att föra prisökningarna vidare till kundledet består.

Det är oerhört viktigt att vi i varje led har kontroll på kostnaderna. Och att vi för varje aktivitet vi gör frågar oss om kunden är beredd att betala för den. Om inte, skall vi göra en annan prioritering.

### **3. Service**

Så till vår tredje utmaning – service. Inom Cardo har vi länge talat om vikten av service och vi har i många år varit framgångsrika inom området. Det är där vi kan göra störst skillnad och skapa stora värden för våra kunder. De kundsegment vi prioriterar är sådana där våra produkters funktion är kritiska för verksamheten. Det är en förutsättning för att det värde vi tillför skall kunna gå att kvantifiera. För det är ofta så att service inte är högst på agendan så länge utrustningen fungerar.

Men om en port eller ett dockningssystem kärvar kan en inkommande långträdare inte lossa sitt gods. Ett större antal lastbilar på andra sidan lagerbyggnaden försinkas och det får följder för hela logistikflödet. Eller om en luftningsanläggning i ett vattenreningsverk inte är tillförlitlig, innebär det att kvaliteten i den biologiska reningsprocessen riskeras. I slutändan kan det innebära en risk för hälso- och miljöproblem. Eller om en havererad processpump vid en pappersmaskin stannar upp produktionen till en kostnad av hundratusentals kronor per timme. I sådana fall blir det kundvärde vi skapar kvantifierbart, och service blir prioriterat av kunden.

Service är vår väg till fortsatt framgång. Vi har redan idag mer än 1.000 servicetekniker runt om i världen som tillsammans gör drygt 600.000 servicebesök per år. Våra medarbetare är ambassadörer för det vi står för, och varje dag bygger och utvecklar de våra kundrelationer.

#### **4. Människor**

Det är människor som verkställer våra intentioner, såväl internt som externt när vi möter våra kunder och samarbetspartners. Därför är fortsatt utveckling av vår personal vår fjärde centrala utmaning. Alla våra medarbetare, oavsett var de finns i världen skall vara med och skapa positiv energi som ger dem kraft och vilja att långsiktigt utveckla koncernen. Ett Cardo där beslut är delegerade så nära kunden och händelsernas centrum som möjligt. Som bygger på att medarbetarna har en så tydlig bild av vår strategi att de gör prioriteringar som för oss i rätt riktning. Att medarbetarna tar rätt beslut direkt skapar en snabbhet i organisationen. Det är viktigt, för det är de företag som kan reagera snabbt på marknadens och kundernas preferenser som tar hem spelet.

Att skapa detta kräver goda ledare som kan bryta ner och tydliggöra mål och strategier och omvandla dessa till handling. Ledare som själva lever efter våra gemensamma värderingar och som stöttar, uppmuntrar och utmanar organisationen. Vi utvecklar därför löpande koncernens chefer och ledare. Under året har vi utvärderat 400 chefer. Detta ligger till grund för fortsatt kompetensutveckling och lärande.

Vi genomförde också under 2006 en medarbetarundersökning som bland annat visar att våra medarbetare är positiva till vårt nya sätt att arbeta. Det är lovande för Cardos utveckling.

Detta är min bild av vad som är viktigast för Cardo just nu och de utmaningar vi står inför. Vi arbetar målmedvetet vidare för att nå vår långsiktiga vision att bli en kundorienterad lösningsleverantör och en starkt växande industrikoncern. Med tanke på de resultat vi genererade under 2006 och hur mycket vi har åstadkommit under de senaste två åren kan jag konstatera att vi är på god väg.

Tack för ordet.