

# VD-dialog

Electrolux tidigare VD och koncernchef Hans Stråberg och nye VD:n och koncernchefen Keith McLoughlin diskuterar några ämnen som rör Electrolux verksamhet och strategi.

## Om rörelsemarginalen – som blev hela 6,1 procent under året – den högsta någonsin med nuvarande struktur.

### ► (Hans)

Det är extra glädjande att vi når denna höga rörelsemarginal under ett år med relativt svåra förutsättningar. Efterfrågan på våra största marknader, Nordamerika och Europa, var långt ifrån övertygande. Vi såg prispress inom vissa segment och råvarupriserna steg kraftigt. Att vi kunde öka lönsamheten berodde därför främst på egna insatser. Vi har haft fortsatt fokus på låga kostnader och lanserade nya besparingar tidigt i konjunkturnedgången, och vi har fortsatt enligt plan med vårt omstruktureringsprogram samt intensifierat arbetet med våra nya globala initiativ.

Samtidigt har vi haft resurser att vara offensiva. Vi har lanserat många nya produkter och ökat varumärkesinvesteringarna, satsningar som har bidragit till en bättre mix. Vi har till exempel stärkt positionen för våra varumärken i Nordamerika. Av resultatförbättringen inom dammsugare var en stor del bättre mix genom lanseringar av nya produkter. Vi noterade dessutom nya resultat- och försäljningsrekord i både Latinamerika och Sydostasien, medan rörelsemarginalen inom Professionella Produkter var den högsta någonsin.

En annan viktig händelse är att vårt stora omstruktureringsprogram som vi inledde 2004 är så gott som avslutat. Vi tog några av de sista besluten i december

2010. Sammanlagt talar vi om kostnadsbesparingar från programmet på 3,4 miljarder per år. Vi har skapat en helt ny fabriksstruktur med närmare 60 procent av vår produktion i lågkostnadsregioner, år 2004 var den andelen cirka 20 procent.

### ► (Keith)

Och med våra nya, globala initiativ kan vi stärka konkurrenskraften ytterligare. Jag räknar med att vi kommer att kunna minska kostnaderna inom tillverkning, inköp och produktutveckling med sammanlagt upp till 2,5 miljarder kronor per år från 2015. Dessutom tillkommer de positiva effekterna av att vi både kan öka takten och precisionen i produktutvecklingen.

Men det som fortsätter att vara viktigast för oss är förstås hur skickliga vi är på att ta fram nya produkter som konsumenterna vill ha och betala extra för. Till exempel har den framgångsrika lanseringen av nya innovativa produkter i USA de senaste åren stärkt vår position i de högre prissegmenten och ökat lönsamheten, trots en svag underliggande marknad. När efterfrågan i USA tar ordentlig fart kommer konsumtionen av premiumprodukter att öka, vilket kommer att ge Electrolux volymer en stark hävstång.

Vi stärker även vår position i det europeiska premiumsegmentet. Först ut är omlanseringen av varumärket AEG på några av de centraleuropeiska marknaderna, varefter vi fortsätter med lanseringar av Electrolux-märkta vitvaror inom premiumsegmentet över hela Europa. Dessutom fortsätter vi att inom dammsugarverksamheten lansera nya produkter, senast den framgångsrika serien gröna dammsugare.



### **Om konjunkturen – framför allt de historiska nedgångarna i efterfrågan i USA och Europa.**

#### **► (Hans)**

Från toppen 2006 har marknaden för vitvaror i USA sjunkit med 25 procent, och försäljningsvolymerna är nu tillbaka på samma nivåer som 1998. Även i Europa har det varit ovanligt svagt under de senaste åren. Konsumenter rör sig nedåt i prissegmenten och väljer hellre billigare produkter så länge den ekonomiska oron består. Samtidigt ser vi ett växande behov hos allt fler hushåll att ersätta gamla produkter med nya modeller. Livslängden på en vitvara brukar ligga någonstans mellan 10 och 12 år. Eftersom den nuvarande storleken på marknaden i USA är på 1998-års nivå kan vi förvänta oss att tillväxten framöver främst kommer att drivas av ersättningen av äldre produkter.

#### **► (Keith)**

Men för att få konsumenterna i USA att "växla upp" behövs en ljusare framtidstro som leder till en starkare fastighetsmarknad och att man åter börjar renovera sina hem. Olika incitamentsprogram, såsom fjolårets Cash for Appliances i USA, driver också efterfrågan. Men det är viktigt att denna typ av program är rätt utformade och uthålliga. Risker är annars att de bara ger en kortsiktig effekt och efterfrågan sedan faller tillbaka och lämnar industrin med stora osålda lager. Det tjänar tyvärr ingen på, varken tillverkare eller konsumenter.

### **Om trender – vilken som är den viktigaste och starkaste av dem alla.**

#### **► (Hans)**

Av alla trender som drivit efterfrågan de senaste åren har konsumenternas ökande miljömedvetenhet varit en av de starkaste. Det har förstås gynnat ett



Det är extra glädjande att vi når denna höga rörelsemarginal under ett år med relativt svåra förutsättningar. Att vi kunnat öka lönsamheten beror därför främst på egna insatser.

Hans Stråberg

företag som Electrolux med sitt fokus på ständiga förbättringar av produkternas energi- och vattneffektivitet. Vi har tagit en ledande position inom detta område.

#### **► (Keith)**

Och det är förstås viktigt eftersom denna trend kommer att förstärkas framöver, och det globalt. Att vi är med och leder utvecklingen betyder mycket för våra möjligheter att kunna växa framgångsrikt. Vi har också resurserna att bli ännu bättre i vår produktutveckling, så att vi allt snabbare kan lansera nya produkter som löser konsumenternas problem när det exempelvis gäller vattenbrist och höga energikostnader. Dessutom för vi en viktig debatt inom området. Senast genom vår uppmärksammade PR-kampanj Vac from the Sea, som har satt fokus på nedskräpningen av våra hav kopplad till bristen på återvunnen plast. En annan trend som Electrolux kan dra stora fördelar av är konsumenternas ökade intresse för design. Här spelar koncernens skandinaviska rötter en viktig roll.

### **Om tillväxt – inom vilka områden och hur Electrolux ska kunna växa med bibehållen lönsamhet.**

#### **► (Hans)**

Även om vi bara kunde uppvisa en nominell tillväxt i jämförbara valutor under 2010 blev det ändå ett viktigt år ur ett tillväxtperspektiv. Vi kunde för första gången på mycket länge genomföra och annonsera strategiska förvärv på viktiga tillväxtmarknader. Dels köpet av tvättmaskinsfabriken i Ukraina, som ger oss bättre tillgång till en stor och växande marknad i öst, dels avsiktsförklaringen att förvärva egyptiska Olympic Group, som gör Electrolux till en betydande aktör på tillväxtmarknaderna i Nordafrika och Mellanöstern.



”

Vi har ett mycket gott utgångsläge med en klar och tydlig kurs; att utifrån konsumentinsikt utveckla innovativa produkter, starka varumärken och en förstklassig service som backas upp av effektiva globala verksamheter.

Keith McLoughlin  
Verkställande direktör och koncernchef



> 4% TILLVÄXT

► **(Keith)**

Att få fart på vår tillväxt är en prioriterad uppgift framöver. Fokus ligger på att ta tillvara den organiska tillväxten på snabbt växande marknader och komplettera med selektiva förvärv. Förvärven i Ukraina och Egypten gör att vi även kan växa snabbare på dessa marknader med vårt befintliga erbjudande. Vi ser helt enkelt förvärv som ett effektivt sätt att öka vår organiska tillväxt. Förvärvet av Olympic Group är helt i linje med vår tillväxtstrategi, men med anledning av den senaste tidens oroligheter i regionen har vi just nu kommit överens med vår partner Olympic Group att avvakta med processen tills läget åter är stabilt.

Om vi lyckas accelerera den organiska tillväxten i kombination med förvärv bör vår försäljning från tillväxtmarknader öka till runt 50 procent av vår totala försäljning inom en femårsperiod. Om vi ska kunna växa snabbare måste vi vara med på dessa marknader i större utsträckning än idag. Världskartan håller på att ritas om, och det går snabbt. Men det är förstås viktigt att vår expansion sker med bibehållen lönsamhet och med god avkastning, oavsett om den sker organiskt eller genom förvärv.

► **(Hans)**

Vi har en del goda historiska exempel på hur vi lyckats med detta. Ta till exempel vår verksamhet i Brasilien. Där förvärvade vi Refripar 1996. Efter några års omvandling har vi sedan 1999 ökat försäljningen med i snitt cirka 20 procent per år. Nu är vi bland de största på denna snabbt växande och viktiga marknad och kan tillämpa samma strategi på övriga marknader i Latinamerika.

► **(Keith)**

Och eftersom vi är ett globalt företag – verksamma i över 150 länder – med globala plattformar för produktutveckling, tillverkning och inköp har vi förutsättningar att snabbt anpassa oss till nya verksamheter och marknader. Detta är en stor fördel för oss jämfört med många av våra konkurrenter. Den fördelen ska vi se till att bli ännu bättre på att utnyttja.

**Om starka finanser – deras betydelse för att kunna skapa högre tillväxt och fortsätta med en aktieägarvänlig politik.**

► **(Hans)**

Vi har kunnat skapa ett väsentligt aktieägarvärde genom åren. Vi har haft en aktieägarvänlig strategi, utan att behöva äventyra våra finanser. Vårt intensiva arbete under de senaste åren att minska kapitalbindningen och stärka kassaflödet har bidragit till att vi framöver kan fokusera på både snabbare tillväxt och en fortsatt hög utdelningstakt. Under de senaste tio åren har vi givit våra aktieägare en totalavkastning på i snitt cirka 26 procent per år, att jämföra med Stockholmsbörsens cirka 11 procent.

► **(Keith)**

Målet med vårt fokus på lönsam tillväxt är att ge aktieägarna en god avkastning. Av våra finansiella mål uppnåddes tre av fyra under 2010, undantaget var tillväxtmålet. Att vi lyckats nå en avkastning på eget kapital på 25 procent visar att vi på ett framgångsrikt sätt kunnat kombinera ett starkt rörelseresultat med en effektiv kapitalomsättning. Med de åtgärder vi nu genomför ska vi även kunna skapa den tillväxt som behövs, och samtidigt behålla lönsamheten.

**Om att arbeta på Electrolux – bland annat som VD.**

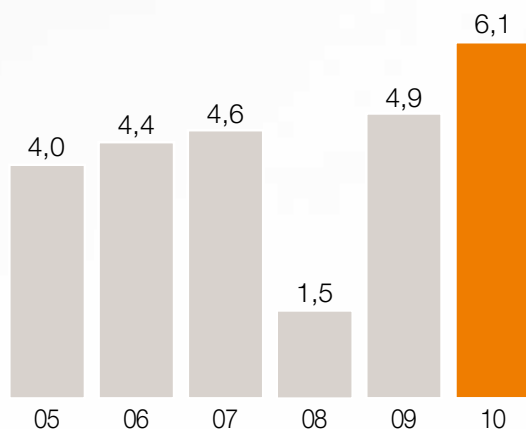
► **(Hans)**

Jag har haft 27 fantastiska år på Electrolux, varav de senaste nio åren som VD och koncernchef. Det har både varit en förmån och utmaning att vara med och driva den kraftfulla men nödvändiga omvandlingen av Electrolux från ett tillverkningsstyrtd till ett konsumentfokuserat företag. Det känns också bra att kliva av som VD och koncernchef och låta någon ta över som redan har en lång och gedigen bakgrund i organisationen. Jag har stor tilltro till att du kommer att utföra denna uppgift väl, Keith.

► **(Keith)**

Tack, Hans. Att Electrolux strategi fungerar kan både du och jag instämma i. Jag känner en stor ödmjukhet inför mitt uppdrag. Mycket har gjorts, nu gäller det att dra fördel av detta och samtidigt vässa strategin ytterligare. Visst återstår många utmaningar, men vi har ett mycket gott utgångsläge med en klar och tydlig kurs; att utifrån konsumentinsikt utveckla innovativa produkter, starka varumärken och en förstklassig service som backas upp av effektiva globala verksamheter.

Stockholm, februari 2011



Rörelsemarginal, %

Hans Stråberg, verkställande direktör och koncernchef i AB Electrolux under perioden 2002–2010.

