

Anförande av verkställande direktören Michael Treschow vid Electrolux bolagsstämma den 25 april 2000

Ärade aktieägare och gäster!

Under det gångna året avslutades det strukturarbete vi påbörjade 1997. Det var en smärtsam men nödvändig process. Den innebar att 14 500 personer lämnade koncernen, mer än var tionde anställd, och nedläggning av 27 fabriker och 50 lagerställen.

Samtidigt renodlades verksamheten till de områden där vi är ledande och har konkurrensfördelar. Sedan 1997 har vi sålt verksamheter med en total försäljning på över 20 miljarder kronor, med över 22 000 anställda och med ett totalt rörelseresultat på cirka en miljard kronor. Detta innebär att ett normalstort svenskt börsföretag har "lämnat" koncernen.

Satsningen på lönsamhet och renodling har gett resultat. Under 1999 ökade vinsten per aktie med 29 procent.

Vi redovisar nu för första gången resultatet per geografisk region för våra konsumentprodukter för inom och utomhusbruk. Resultatet förbättrades i samtliga regioner. Speciellt glädjande är den starka förbättringen i Nordamerika som nu pågått i över tre år. Ni ser också att vår satsning på nya marknader (främst Brasilien och Asien) fortfarande visar röda siffror, trots en resultatförbättring under året.

Våra professionella produkter för inomhusbruk inkluderar produkter för storkök, kommersiell tvätt, fritidsprodukter och produktion av komponenter. Försäljningen minskade på grund av att vi sålde verksamheter – främst produktlinjen för mat- och dryckesautomater. Samtidigt förbättrades rörelseresultatet. De professionella utomhusprodukterna – huvudsakligen den verksamhet som bedrivs under varumärket Husqvarna - visade ett något försämrat resultat.

Vi har haft två mörka moln på himlen under året: Dels en dom i USA där vi ansågs betalningsansvariga för pensionskostnader i ett företag som ägdes av vårt amerikanska dotterbolag WCI innan vi köpte dem. Dels att en anställd vid vår internbank i Tyskland ägnat sig åt otillåten valutahandel. Båda händelserna belastade vårt resultat 1999.

Sedan länge har Electrolux haft som finansiell målsättning en rörelsemarginal på 6,5-7 % och en avkastning på eget kapital på minst 15 %. Som vi snart ska se nådde vi målet under det första kvartalet detta år, vårt normalt sett svagaste kvartal, liksom under två kvartal förra året. Totalt var vår rörelsemarginal under 1999 6,2 % - och avkastningen på eget kapital var under 1999 drygt 17 %. Det är därför tid att fastställa nya mål.

Vi använder nu värdeskapande eller "value creation" som mått på framgång för Electrolux som helhet och alla våra ingående delar.

Hur beräknas värdeskapande? Vi sålde under 1999 för 119,6 miljarder kronor, våra operationella kostnader var 112,2 miljarder. Kvar blir 7,4 miljarder – vårt rörelseresultat.

Från det drar vi den totala kostnaden för de nettotillgångar som vi använde. Electrolux har tillgångar för cirka 40 miljarder kronor, vi använder 14 % som en genomsnittlig kapitalkostnad och får därmed en kostnad på 5,6 miljarder. Nettot innebär att vi under förra året skapade ett värde motsvarande 1,8 miljarder kronor.

Det var 1,4 miljarder mera än året innan, 1998 då vi skapade värde, räknat på samma sätt, på 0,4 miljarder kronor. Går vi tillbaka ytterligare finner vi att Electrolux koncernen förstörde värde under flera år. Dvs rörelseresultatet räckte inte för att ”betala kostnaderna” för de tillgångar vi använde.

Under de senaste tre åren har vi i genomsnitt skapat 1,2 miljarder i ytterligare värde per år, vår ambition är att fortsätta denna positiva trend. Det betyder att vårt mål är att skapa ytterligare minst en miljard kronor i nytt värde per år under de kommande tre åren.

Hur når vi dit?

För det första genom organisk tillväxt, genom att sälja mera. Nya attraktiva produkter och, bättre service till återförsäljare och konsumenter, är exempel på viktiga åtgärder.

För det andra genom lägre kostnader och därmed förbättrade marginaler. Vi måste fortsätta att bli effektivare i allt vad vi gör. Vi fokuserar speciellt på förbättrade marginaler och är inte nöjda förrän våra marginaler är i samma klass som våra bästa konkurrenters.

Och för det tredje genom förbättrad kapitalhantering. Ett rationellt flöde från underleverantörer till konsument, kräver mindre kapital.

Det är också viktigt att konstatera att det historiskt finns ett direkt samband mellan värdeskapande och börskurs.

Låt mig nu beskriva vår affärsmodell för våra konsumentprodukter: Vår yttersta målsättning är naturligtvis att konsumenterna ska köpa och använda våra produkter – för att laga eller förvara mat, få rena kläder, ren disk, ett städlat hem eller en välskött trädgård.

De köper våra produkter hos våra kunder - återförsäljarna.

Produkter som vi utvecklar och producerar i vår organisation med material och tjänster vi köper från våra underleverantörer.

För att få in nya impulser och kompetens, ingår vi i strategiska allianser med andra företag.

Baserat på efterfrågan sker ett ständigt utbyte av aktuell information mellan de olika aktörerna.

Och den informationen styr ett fysiskt flöde från underleverantörerna, via Electrolux och återförsäljarna hem till våra konsumenter – från råvaror till produkter färdiga att använda.

Det är viktigt med denna helhetssyn, det är genom att effektivisera och optimera hela denna modell som vi ser stora möjligheter. Och det är här som IT och inte minst Internet skapar helt nya förutsättningar. Att alla aktörer får aktuell, samtidig och korrekt information. Det innebär avsevärt lägre transaktionskostnader samt färre gissningar och därmed lägre kostnader.

Sanningens minut är när konsumenten kommer in genom dörren hos återförsäljaren. De är intresserade av en produkt de använder ofta, men köper sällan. Där står våra produkter bredvid våra konkurrenters. Vi måste ha attraktiva, moderna och prisvärda produkter med starka varumärken som kunderna känner igen och uppskattar. Och naturligtvis återförsäljare som har ett starkt intresse av att förorda och sälja just våra produkter.

Låt mig nämna några av årets nya produkter:

En ny tvättmaskin med snedställd trumma, vilket gör att man slipper böja sig ner för att fylla eller tömma maskinen.

Ett bra exempel på miljövänliga produkter är AEGs nya diskmaskin. Den drar endast 11 liter vatten och är i praktiken helt tyst.

Vår nya tysta luftrenare som automatiskt anpassar sig efter ljudnivån eller luftkvalitén (den finns dessutom att köpa här utanför med aktieägarabatt).

Vår lilla professionella ångugn är en ny typ av produkt för den lilla serveringen.

Och den nya buskröjaren med en egenutvecklad motor täcker in ett nytt segment för Husqvarna.

När det gäller produktutveckling har vi höga förväntningar på vårt samarbete med Toshiba – som påbörjades under året. Den här månaden deltog jag i ett möte i Tokyo där vi beslöt att fortsätta att fördjupa vårt samarbete. Vi kommer bland annat att samarbeta kring inköp, utveckling av elektronik i våra produkter och Toshiba kommer att sälja en del Electrolux produkter i Japan.

Genom att utveckla produkter som kan kommunicera bland annat mobilt och med hjälp av Internet kommer vi att kunna erbjuda helt nya tjänster till våra konsumenter. Vi tror att det uppkopplade hemmet kommer att bli en viktig del av vårt framtida produktutbud. Detta var bakgrunden till vårt joint venture med Ericsson – e2-home – som presenterades i oktober.

Om en vecka kommer jag att sätta spaden i jorden, tillsammans med företrädare för JM Bygg, för ett antal intelligenta hem som ska byggas på Kungsholmen i Stockholm. Precis som kylskåpet en gång var symbolen för den moderna bostaden, är screenfridgen – kylskåpet med bildskärm - symbolen för det intelligenta hemmet. Därifrån styrs många funktioner och de som bor där kommer att få information om

bland annat väder och busstidtabeller. De kan använda kylskåpet för att boka tvättstugan och handla mat. De kan ringa från bilen och kolla att de stängt av spisen. De kan känna sig trygga tack vare inbrottslarm och centrallås som man låser upp med fingeravtryck istället för nyckel. Och många andra nya funktioner.

Vi har också erbjudit 7000 hushåll på Gotland en gratis tvättmaskin. Istället betalar de per tvätt, som redovisas på elräkningen. Vi ansvarar för service och uppgradering av maskinen efter cirka 1000 tvättar. Även i framtiden kommer vi huvudsakligen att sälja produkter, men jag tror att vi kommer att se mera av att vi också säljer funktioner som rena kläder eller varm mat.

Internet skapar också nya sätt att nå de som använder våra produkter. Vi får en möjlighet att direkt till konsumenten presentera vårt utbud liksom erbjuda kontakt, service och support under produktens livslängd. Vi har idag ett 50-tal Internet-siter på olika språk för olika varumärken.

Ett exempel på en uppskattad tjänst är möjligheten att ladda ned bruksanvisningar direkt från internet eller felsöka sin produkt och få hjälp att avhjälpa enklare fel via www.elektroservice.se. Vi har också utvecklat ett eget system för att snabbt kunna besvara cirka hundratusen e-mail som konsumenterna från hela världen på ett år sänder till oss.

Våra varumärken är länken med konsumenterna. Vi är övertygade att vår familj av starka varumärken kan utnyttjas ännu bättre för att knyta starka band med våra konsumenter och därmed bidra till uthållig tillväxt. Vår uppfattning är också att starka varumärken blir ännu viktigare när konsumenterna allt oftare söker sin information via Internet.

Vi kommer att utnyttja koncernens storlek och styrka som garant för kvalitet, ledarskap och förtroende för alla våra produkter. All kommunikation för enskilda varumärken kommer att framhålla att bakom varje produkt står Electrolux-gruppen under temat "The world's No. 1 choice".

Våra kunder är inte konsumenterna. Det är återförsäljarna. Deras intresse är att skapa uthållig lönsamhet för sin verksamhet. De vill vara säkra på att rätt produkt finns på rätt plats i rätt tid. De vill slippa trassel och bekymmer.

Kan vi leverera detta, och ta bort så många hinder som möjligt för våra återförsäljare, bygger vi starka relationer.

Det sker en mycket snabb förändring av strukturen bland återförsäljarna. Genom förvärv och köp blir de färre och större. Längst har det gått i USA där en handfull stora kedjor dominerar försäljningen av våra typer av produkter. I USA har vi också under de senaste åren kunnat uppnå en god försäljningstillväxt genom att på många områden fördjupa vårt samarbete med dessa återförsäljare.

Men, koncentrationen går snabbt även i andra delar av världen. Vi är övertygade om att detta gynnar Electrolux. De stora kedjorna kräver god geografisk närvaro och ett brett produktprogram. Inom hushållsprodukter i Europa är vi det enda företaget som

har betydande marknadsandelar och ledande varumärken i så gott som alla västeuropeiska länder.

Vår nya struktur för vitvaror i Europa kommer att ge oss bättre förutsättningar att arbeta med både små och stora återförsäljare. De nationella organisationerna koordineras genom ett nytt bolag, Electrolux Home Products, med säte i Bryssel. All marknadsföring, produktutveckling, logistik och produktion integreras på Europa-basis. I varje land prioriterar vi kundvård och service.

Den 1 juli kommer Wolfgang Koenig, tidigare chef för Kodaks konsumentprodukter i Europa, Afrika och Mellersta Östern, att tillträda som ny chef för Electrolux Home Products.

Vi använder idag Internet för att kommunicera med våra återförsäljare i Sverige. De kan idag beställa varor, få besked om leveransdatum och kontrollera sin kreditgräns direkt över Internet. Detta sätt att kommunicera minskar givetvis våra kostnader samtidigt som vi kan ge bättre service. Vi planerar nu att lansera ett liknande system i hela Europa under det kommande året.

Nästa steg i vår affärsmodell är vår egen verksamhet. Strukturprogrammet har visat att det är möjligt att drastiskt öka effektiviteten. Ett bra exempel på detta är Frigidaire Home Products i Nordamerika där vi bland annat halverat lagren i förhållande till omsättningen genom att skapa ett smidigt flöde av produkter. Vi vet också att det nära samarbetet med de stora återförsäljarna skapar kostnadsbesparingar som gynnar båda parter.

Vår produktlinje för kommersiell tvättutrustning bygger i sommar om fabriken i Ljungby för ett helt nytt sätt att arbeta, en av våra största investeringar i Sverige under senare år. Försäljarna använder en Internet-applikation i kontakten med kunderna och kan direkt lämna besked om både pris och leveranstid. Det nya förenklade produktionssystemet som bygger på moduler kommer att halvera tiden från order till leverans och kraftigt minska lagerbindningen.

Vår interna arbetsmarknad är ett annat exempel på en bra Internetlösning. Genom att Open Labour Market, som innehåller lediga tjänster inom koncernen, finns på Internet förbättrar vi förutsättningarna för ökad rörlighet av personal.

Electrolux köper varje år för cirka 80 miljarder kronor från våra underleverantörer, som är nästa steg i vår affärsmodell. Inköp som kostar mycket i hantering och här finns stora möjligheter att spara.

Ett arbete pågår inom vår nordamerikanska verksamhet att bygga ett system där underleverantörerna får tillgång till alla data om försäljning och produktion. De kan då själva ansvara för lagerhållningen inne i våra fabriker. Fyra gånger dagligen uppdateras informationen. Vi slipper arbetet att planera inflödet av material och våra underleverantörer får ökad frihet att planera hur de bäst kan uppfylla våra krav.

Jag vill även berätta om ytterligare en ny medlem i koncernledningen. I september tillträder Lilian Fossum befattningen som chef för organisationsutveckling och chefsförsörjning. En viktig del av hennes arbete blir att fortsätta arbeta med att skapa ett ledarskap som kännetecknas av mångfald vad gäller ålder, kön och nationalitet.

Jag vill också säga något om utvecklingen under årets första kvartal. Vinsten per aktie ökade med över 30 procent, jämfört med motsvarande period förra året. Marginalen var 6,6 % och avkastningen på eget kapital 18,4 %. Det var ett starkt kvartal, främst på grund av god efterfrågan och som vi räknar med ska fortsätta ligga på en hög nivå under resten av året. Vi har under första kvartalet skapat ett värde motsvarande 691 miljoner kronor, vilket är över 500 miljoner kronor högre än motsvarande kvartal år 1999.

Sammanfattningsvis, de senaste åren har varit en period med omfattande strukturåtgärder och en fortsatt renodling till koncernens huvudområden. Vi fokuserar på att vara ett attraktivt konsumentföretag – och många av dagens exempel kommer från den delen av vår verksamhet. Samtidigt utvecklar vi våra professionella produktlinjer. Förutsättningarna är olika genom att de inte arbetar genom samma typ av återförsäljare, men alla de nya möjligheter som skapas av ny teknik och inte minst Internet gäller hela koncernen.

Det talas ibland om motsättningar mellan nya och traditionella företag. De företag som kallas för nya baserar sin affärsidé på användning av Internet. Mot dessa ställs de traditionella företagen. Jag tror att detta är en felsyn. Visst kommer flera av de nya Internetföretagen att växa och uppfylla de högt ställda förväntningarna. Men, de stora vinnarna av den nya tekniken blir traditionella företag som lyckas utveckla sin verksamhet med hjälp av de nya förutsättningarna.

Jag är helt övertygad om att vi står mitt i en tid av stora förändringar. Produkternas livscykel blir allt kortare. Lättillgänglig, korrekt och billig information gör att vi kan minska kostnaderna. Vi kommer att se nya allianser och nya affärsmodeller. Kundernas krav kommer att öka. Och jag har idag försökt med några exempel berätta om hur vi utnyttjar de nya möjligheterna inom Electrolux. Vi talar om att internetifiera vår affärsmodell.

Det är dags att inleda en ny period i Electrolux utveckling. Med inriktning på tillväxt och innovationer. Med fördjupade relationer med våra samarbetspartners. Allt för att fortsätta bygga ett bolag med god tillväxt och lönsamhet, som skapar värde för affärspartner, anställda och aktieägare!