

**Anförande av verkställande direktören Michael Treschow
vid Electrolux bolagsstämma den 24 april 2001**

Ärade aktieägare och gäster,

Det här är min fjärde bolagsstämma med Electrolux. Det är med glädje jag kan konstatera att företaget, under den tid jag haft förmånen att leda det, inte någonsin varit så fokuserat, effektivt och lönsamt som det är idag.

2000 var ett bra år för Electrolux. Koncernen har länge haft en målsättning om en rörelsemarginal på minst 6,5 – 7 % och en avkastning på eget kapital på minst 15%.

Det är med tillfredsställelse jag kan konstatera att vi nådde dessa mål förra året. Omsättningen ökade till nästan 125 miljarder kronor. Rörelseresultatet ökade till drygt 8 miljarder kronor, vilket motsvarar en rörelsemarginal på 6,5%. Detta är den högsta marginalen sedan 1985. Avkastningen på eget kapital var 18,5%, allt exklusivt jämförelsestörande poster.

Vinsten per aktie ökade med 16% till 13:25 kronor per aktie. Styrelsen föreslår också stämman att höja utdelningen till 4 kronor per aktie.

Värdeskapandet har ökat med 641 miljoner kronor till totalt 2.423 miljoner. Värdeskapande är, som ni vet, vårt sätt att mäta framgång i koncernen. Det finns tre sätt att öka värdeskapandet: det mest effektiva är att öka försäljningen utan att öka de tillgångar som används. Det andra är att sänka kostnaderna och det tredje att rationalisera tillgångar som inte ger tillräcklig avkastning.

Utveckling per affärssektor

De flesta av koncernens verksamheter har utvecklats positivt. Konsumentprodukter, som representerar fyra femtedelar av vår försäljning, ökade sin omsättning, lönsamhet och värdeskapande. I Nordamerika utvecklades alla finansiella nyckeltal åt rätt håll, medan resultatet i Europa inte var tillfredsställande. Detta berodde delvis på högre materialkostnader och pressade priser i återförsäljarledet, men också på en försämrad mix när det gäller produkter, länder och kunder. Dessutom har vi haft interna omorganisationskostnader inom vitvarudelen. Jag har nu, tillsammans med den nya ledningen där, goda förhoppningar om en betydligt bättre utveckling. Det är samtidigt

glädjande att konstatera att vi vände förlusterna för verksamheten i övriga världen så att vi noterade ett positivt rörelseresultat för första gången på flera år.

För professionella inomhusprodukter var utfallet blandat. Produkter för storkök ökade sitt rörelseresultat, trots en viss minskad försäljning. Försäljning och resultat för tvättutrustning minskade, främst beroende på att vi avyttrat en del verksamheter. Dessutom fick vi förseningar i introduktionen av nya produkter. Nu har vi rättat till dessa problem, och ni ser en av de nya professionella tvättmaskinerna här på scenen. Fritidsprodukter, där bland annat hotellkylskåp ingår, visade fortsatt god lönsamhet. Resultatet för kompressorer och motorer visade dock en markant nedgång.

Det är glädjande att notera att professionella utomhusprodukter fortsätter att utvecklas positivt, med stabil försäljningstillväxt, högre marginaler och därmed fortsatt god lönsamhet och ökat värdeskapande. Inom professionella utomhusprodukter har vi expanderat inom diamantverktyg. Det är maskiner som kapar betong och sten – där vi nu är bland de ledande i världen. Vi har också vuxit inom maskiner för skötsel av större grönområden. Ett exempel på en sådan maskin ser ni här på scenen.

Viktiga förvärv

Det finns två andra förvärv jag gärna vill berätta lite mera om.

I februari i år slutförde vi köpet av australiensiska Email, den största tillverkaren av vitvaror i Australien. Med detta förvärv får vi en mycket stark marknadsposition i regionen. Vi har nu en marknadsandel i Australien på nästan 60%. Med förvärvet ökar vår omsättning med 4,7 miljarder kronor och koncernen får närmare 4 500 nya medarbetare. Jag besökte företaget strax efter det att affären var klar och alla jag träffade ser mycket positivt på att ingå i Electrolux-koncernen, vilket inte minst framgår av hur snabbt man bytte alla skyltar för att visa sin nya hemvist.

I juni förra året köpte vi rättigheterna till Electrolux-varumärket i Nordamerika. Vi kan nu använda samma företagsnamn över hela världen, vilket förenklar vår kommunikation. Det är mer tyngd i att säga att man är störst i världen, ”The world’s No. 1 choice”, än att man har tredje plats i USA. Just nu slutförs förberedelserna för köks- och badrumsmässan i Orlando, som är den första större marknadsaktiviteten med Electrolux-namnet. Mässan är också premiär för två helt nya produktfamiljer inom spisar och kylskåp. Ett av kylskåpen ser ni utanför i vår utställning.

Två flöden för ökad effektivitet

Det här är ett sätt att presentera hur vi arbetar: Det finns två flöden. Ett fysiskt flöde, från råmaterial som förädlas i våra fabriker till produkter som så småningom via återförsäljare når konsumenten. Kan vi effektivisera det flödet finns det stora vinster för oss. Här har vi kommit längst i Nordamerika. Sedan 1997 har vi ökat försäljningen av vitvaror med 35% samtidigt som vi till exempel

halverat lagerutrymmet i förhållande till försäljningen. Vi överför nu alla dessa erfarenheter till Europa.

Men det finns ett annat viktigt flöde. Det handlar om allt snabbare och bättre information om försäljning, lagersituation och produktion. Ny teknik knyter oss närmare underleverantörer och återförsäljare. Idag är till exempel över 85% av våra leverantörer i Sverige uppkopplade mot våra IT-system. Detta innebär minskade lagerbehov och lägre kostnader.

Men flödena blir inte snabbare och effektivare bara för att det finns teknik och system. Det som avgör om man lyckas eller inte, är om företaget har medarbetare som verkligen kan genomföra planerna – det är alltid mycket svårare än man först tror. Det är kompetensen och motivationen hos våra 85.500 medarbetare som avgör. Två prioriterade områden är därför att se till att vi har ett bra ledarskap i koncernen och att vi säkerställer de nyckelkompetenser som behövs för att utveckla verksamheten. Speciellt värdefulla är alla de medarbetare som flyttar och använder sina kunskaper och erfarenheter i vår verksamhet i andra länder. Utan deras insatser är det omöjligt att driva ett globalt företag. Vi ser också över våra belöningsystem. Sedan 1998 har vi successivt infört ett värdebaserat bonussystem för de 350 högsta cheferna i koncernen.

Men, det räcker inte med att bli effektivare. Vi måste också sälja mera. Vi kan antingen öka vår försäljning genom att konsumenterna i större utsträckning väljer våra produkter framför våra konkurrenters. Eller genom att vi kan erbjuda konsumenterna nya funktioner, bättre design och mer innovativa produkter så att vi får mer intäkter för varje såld produkt. Och att man oftare byter till nya produkter.

Jag vill därför berätta lite mera om hur vi utvecklar och fördjupar våra konsumentrelationer.

Närmare konsumenten

Det första, och kanske viktigaste, området handlar om att verkligen förstå konsumenternas behov. Vi har ökat investeringarna i marknadsundersökningar för att få mer insikt i hur våra produkter kan förbättras och förfinas. Ett bra exempel på detta är vår flerfaldigt prisbelönta Oxygen-dammsugare. Det krökta röret och det svängbara handtaget är några detaljer som utvecklats utifrån dessa insikter.

En annan spännande möjlighet för oss är att vända på begreppet ”produkt” och i stället se det utifrån konsumentens horisont. Är en gräsklippare egentligen en produkt, eller handlar det om hur man ska sköta sin trädgård? På samma sätt så köper konsumenten kanske inte i första hand en tvättmaskin, utan funktionen ”ren tvätt”. Vad är det mer för produkter som bidrar till denna funktion? Vilka tjänster kan vara aktuella för detta ändamål? Jag tror att ni håller med mig om att detta synsätt skapar många nya möjligheter till produkt- och tjänsteutveckling.

Det öppnar också för olika former av intressanta samarbeten och allianser med andra företag.

Produktutveckling

Med våra kunskaper om konsumenternas behov kan vi utveckla attraktivare produkter. Samtidigt måste de egenskaper som varje varumärke representerar klart framgå när man ser och använder produkten.

Låt mig visa några exempel. Våra designavdelningar har tagit fram ett ”bildspråksbibliotek” för att ha som referensram i sitt arbete för AEG, Zanussi och Electrolux. Det är bilder som används för att inspirera designarbetet och skapa distinkta personligheter för respektive märke.

Om jag börjar med att visa AEG, så ser ni säkert att detta är ett märke som representerar det bästa av tysk ingenjörskonst, med prestanda och precision som tydliga kännetecken.

Zanussi, å andra sidan, är lite ungdomligare och lekfullare, med design och innovation som viktiga budord.

Electrolux, till sist, representerar lite mjukare värderingar, där omtanke – inte minst om vår miljö, bekvämlighet och funktionell design är några av grundpelarna.

Dessa tankar ser ni också konkret här i form av några nya Electrolux-produkter i AlfaOne-serien, som finns här på scenen. Jag tror ni håller med mig om att vi här lyckats få en både spännande och tilltalande design som jag personligen tror mycket på.

Jag vill också nämna något om vårt arbete med intelligenta hem och intelligenta produkter. Här samarbetar vi bland annat med japanska Toshiba och med svenska Ericsson för att utveckla koncept och produkter för framtidens boende. Ni har säkert hört talas om vårt intelligenta kylskåp Screenfridge, som nu finns i drift i flera projekt i både Danmark och Sverige. Nyligen presenterade vi också en prototyp för en leveransbox med kyl- och frysutrymmen, som ni ser här på scenen. Den är avsedd att placeras utanför huset eller lägenheten. Det gör att man kan ta emot leveranser av mat och andra varor när man inte är hemma. Samtidigt är varorna i säkert förvar tack vare ett kodlås på dörren. De som levererar varorna får en engångskod för att kunna ställa in varorna. Just leveransfrågan har ju annars varit ett av problemen med att handla via telefon, postorder eller internet.

En annan innovativ produkt är vår solcellsdrivna gräsklippare, som står här på scen.

Ett viktigt område för vårt utvecklingsarbete är just att ta fram produkter som är skonsamma för miljön. Detta gäller under hela produktens livscykel, från

tillverkning till användning och så småningom återanvändning. Men det är under användningsfasen som de största miljövinster finns. Jag besökte i förra veckan USA, där energibesparingar verkligen står i fokus. Kan vi hjälpa konsumenterna spara vatten och el med hjälp av bättre produkter bidrar vi till vinster för både miljön och plånboken. Jag är därför glad att ett av våra Electrolux kyl- och frysskåp nyligen utsågs till Europas energisnålaste av europeiska energioorganisationer. Om alla svenska hushåll skulle byta till våra mest resurssnåla vitvaror skulle detta innebära en besparing motsvarande effekten från två normalstora kolkraftverk och en årlig vinst på cirka 4 miljarder kronor.

Marknadsföring och kommunikation

Nästa steg är att marknadsföra våra produkter utvecklade från konsumenternas behov. Vi har en varumärkespolicy med några huvudpunkter.

Vi ska kraftsamla runt färre varumärken, som ska ha en tydlig koppling till Electrolux-koncernen och samlingsdevisen ”The world’s No. 1 choice”. Vi vill skapa en familj av varumärken där Electrolux-koncernen står som garant för kvalitet, ledarskap och pålitlighet för alla produkter.

Efter den formella stämman ska vi här på scen presentera vinnarna i vårt teknikpris. Vi har dessutom ett pris för varumärkesvård i koncernen, the Electrolux Brand Award. Förra året gick slutsegern återigen till Electrolux i Indien. Denna gång för det arbete man gjort med ett lokalt indiskt varumärke, Allwyn, som på kort tid fördubblat sina marknadsandelar.

Budskapet man vill förmedla är att en Allwyn går och går och går – så länge att det till sist blir tråkigt. Ja till och med så tråkigt att man med glimten i ögat kan jämföra det med en del andra typiska indiska företeelser.

Detta leder mig till det fjärde området: hur vi upprätthåller kontakt med konsumenterna.

Om några veckor lanserar vi till exempel helt nya websidor för några av våra viktigaste varumärken. Totalt kommer vi att introducera ett femtiotal nya sajter för olika länder. Syftet är att göra det ännu enklare för konsumenten att hitta den information han eller hon söker – före och efter köpet.

Ett annat område är vår service- och kundtjänstverksamhet. Vi investerar kontinuerligt i personalens kompetens, så att till exempel de som svarar i telefon i vår kundtjänst ska kunna hjälpa kunden direkt. I Sverige räknar vi i år med att kunna fördubbla andelen serviceförfrågningar som kan avhjälpas direkt via telefon, utan att man behöver skicka ut en servicetekniker.

Det är också viktigt att vi tar vara på den kunskap som vår service- och kundtjänstverksamhet får från konsumenterna. Så att vi med den kunskapen ytterligare kan förbättra arbetet med nya produkter och vår marknadsföring. Cirkeln är sluten.

Ärade stämmodeltagare, vi befinner oss just nu i en osäker tid, där frågan är hur kraftig och långvarig avmattningen i ekonomin kommer att vara. Men även om omvärlden och konjunkturutvecklingen är osäker, så tror jag att ni håller med mig om att Electrolux har stora möjligheter. Vi kommer att fortsätta arbetet med att stärka vår konkurrenskraft och vara ”The world’s No. 1 choice”. Vi måste ha funktionella, innovativa produkter som konsumenterna efterfrågar - och återförsäljare föredrar att sälja. Vi ska vara en intressant och lönsam affärspartner för stora och små företag. Och en stimulerande och utvecklande arbetsplats för våra medarbetare.

Då är vi också ett företag som skapar värde för er aktieägare.

Då är vi också ett företag som skapar värde för er aktieägare. Electrolux-koncernen är världens största tillverkare av hushållsmaskiner och utrustning för kök, rengöring samt skogs- och trädgårdsskötsel. Mer än 55 miljoner produkter - som kylskåp, spisar, tvättmaskiner, dammsugare, motorsågar och gräsklippare - säljs varje år till konsumenter och professionella användare i över 150 länder till ett värde av 124,5 miljarder kronor. Electrolux-koncernen har 86 000 medarbetare och arbetar med ledande varumärken som AEG, Electrolux, Zanussi, Frigidaire, Eureka, Husqvarna, Volta och ElektroHelios.

För mer information, kontakta Electrolux Pressjour: 08-657 65 07.

För att ändra eller säga upp denna faxtjänst, vänligen sänd hela detta dokument, med uppgift om ditt namn, företag och faxnummer, till faxnummer 08-738 74 61, med uppgift om vad som ska ändras.