

VD-Redogörelse vid årsstämma 16 april 2008

**Aktieägare!**  
**Herr ordförande!**  
**Mina damer och herrar!**

För Ballingslövkoncernen var 2007 ett framgångsrikt år.

Vi byggde ut och stärkte koncernen både organiskt och genom företagsförvärv. En av våra viktigaste strategiska riktlinjer är just att vi vill skapa tillväxt både genom organisk tillväxt och genom att förvärva företag som på lämpligt sätt kan integreras i koncernens befintliga verksamheter. Genom en bra integration kan vi stärka både det förvärvade företagets aktiviteter och befintliga koncernföretag. På sitt sätt en dubbeleffekt.

Vår goda totaltillväxt på 27% kommer till drygt hälften 14% från organisk tillväxt som i sin tur kan härledas till en bra marknadstillväxt men också genom att vi tagit marknadsandelar. Detta är kanske den allra viktigaste parametern att följa. Organisk tillväxt väl i takt med eller överstigande marknadens bekräftar att utvecklingen av våra erbjudanden i form av produktprogram, koncept och service samt effektiviteten i våra övriga processer uppskattas av kunder och samarbetspartners.

Vi söker också kontinuerligt få feedback från marknaden över vad som behöver utvecklas, kompletteras eller ändras i våra kunderbidanden. Genom detta och det samlade kunnande som finns bland vår personal och i våra nätverk kan vi ligga i framkant med marknadsutveckling och konsumentkrav.

Den goda organiska tillväxten har också medfört ett högt kapacitetsutnyttjande i fabrikena, vilket bidragit till stärkta marginaler.

Vinsten efter skatt och per aktie har förutom av rörelseresultatutvecklingen positivt påverkats av sänkt bolagsbeskattning i Danmark där skatten under 2007 sänkts från 28% till 25%.

Som framgår av nyckeltalsutvecklingen har koncernen sedan 2004 växt med drygt 30% per år och resultatet har mer än fördubblats. Avkastningen på eget kapital var 2007 28% och på sysselsatt kapital drygt 17%. Soliditeten är på en bra nivå med 36% vilket även ger finansiell kapacitet för vissa företagsförvärv.

## **STRATEGI**

Våra strategiska riktlinjer syftar till att skapa värde genom tillväxt och förbättrade marginaler. Vår syn på tillväxtens betydelse som värdeskapare framgår också av vår vision: "Att bli en ledande europeisk leverantör av köks-, badrums- och förvaringsprodukter". Vi är redan idag en av de mer betydande europeiska aktörerna men vi vill komma upp bland åtminstone de tre största innan vår vision har blivit realiserad. Vi tror att ökad storlek ger fördelar både på intäkts- och kostnadssidan.

VD-Redogörelse vid årsstämma 16 april 2008

## VARUMÄRKEN

Ballingslövkoncernen opererar med ett antal olika varumärken på olika geografiska marknader, segment och kanaler. Genom att på detta sätt ha närvaro inom alla marknadssegment och i flera olika distributionskanaler uppnår vi bra marknadstäckning. Vi har med andra ord produkter och erbjudanden för alla typer av slutförbrukare.

Vi har en hygglig balans mellan de olika varumärkena, d v s de överlappar inte varandra i någon större utsträckning. Den överlappning eller internkonkurrens som finns är inte heller något som bekymrar oss. Tvärtom kan detta vara energigivande och stimulerande varumärkesansvariga emellan.

Vi investerar ca 5% av omsättningen varje år på varumärkesbyggande aktiviteter. Fortlöpande uppföljningar görs av effekterna på kort och lång sikt som underlag för ev justeringar av aktivitetsmix, m m.

## PRODUKT/KONCEPTUTVECKLING

Att intresset för och efterfrågan på köks-, bad- och förvaringsprodukter varit så starkt under senare år beror i hög grad på den produktutveckling som sker.

En moden köksmiljö kombinerar en enastående mängd arbetsunderlättande funktioner med elegant och vacker design som gör köket till husets eller lägenhetens obestridliga medelpunkt eller hjärta.

Köket har också tagit klivet upp till att bli en livsstilsprodukt. Detta tillsammans med visst ökat modeinslag har gjort att livslängden minskar och att kraven på ett kontinuerligt flöde av nya produkter, koncept och idéer ökar.

Från att det tidigare räckte med att lansera nyheter vartannat år gäller det nu mer var sjätte månad.

Vår utvecklingsverksamhet drivs också utifrån dessa "nya" förutsättningar. Vi satsar mer resurser på produkt- och konceptutveckling och på att effektivisera processerna så att tiden från idé till marknads lansering successivt förkortas.

Vi skall inte heller glömma bort att vitvarutillverkarnas produktutveckling är en viktig del i att skapa dagens förnämliga köksmiljöer.

## DISTRIBUTION

Vår distributionsstrategi syftar till att utveckla vårt distributionssystem både kvantitativt och kvalitativt.

Vår inriktning är att öka antalet franchisetagare och exklusiva återförsäljare. Idag har vi ca 550 säljpunkter i denna kategori genom vilka ca 70% av koncernens försäljning distribueras. Vårt mål är att inom två år öka till 700 franchisetagare och exklusiva återförsäljare genom vilka 85% av koncernförsäljningen skall ske.

Däremot önskar vi endast i undantagsfall vara ägare till företag i detaljistledet eftersom vi tror att detaljistföretag drivs bättre av de som är specialiserade på detta eller av entreprenörsledda familjeföretag.

VD-Redogörelse vid årsstämma 16 april 2008

Viktigt att notera är att produktkonceptet i vår affärsidé omfattar både kök, bad och förvaring. Dessa produktgrupper stöder varandra bl a i distributionsledet och hjälper oss att uppnå vår inriktning att skapa "one-stop-shopping" mot bakgrunden av konsumenternas önskemål om tidsbesparande och bekväma köpprocesser.

I linje med detta ligger också att våra distributörer skall kunna erbjuda installation av väl utbildade montörer. Att säkerställa ett heltäckande nätverk av kompetenta montörer är en central del av våra utbildningskoncept.

## KONCERNSAMORDNING

En av grundtankarna i vår affärsstyrning är att den skall vara entreprenörsorienterad, d v s decentraliserad och målstyrd. Våra företagsledare skall agera såsom de själva vore ägare till sina företag.

Den andra grundbulten i styrningen är att entreprenörsorienteringen skall kombineras med koncernsamordning där detta ger fördelar för koncernen och/eller det enskilda företaget. För att få ut det bästa av entreprenörsorientering och koncernsamordningen finns en koncernledningsgrupp bestående av 6 personer.

Koncernsamordningen utvecklas kontinuerligt både på intäktssidan och på kostnadssidan. På inköpsidan har vi en väl utvecklad samordning där inköpen strukturerats i 19 olika produktgrupper med en koncernansvarig för varje produktgrupp. 55% av koncernens inköp på ca 1,3 miljarder kronor kommer från koncerngemensamma leverantörer. För att ytterligare stärka inköpskraften kommer inom närmaste tiden särskilda resurser avdelas för produktstandardisering och egen inköpsfunktion att öppnas i Asien.

Koncernens skandinaviska transportverksamhet är till mycket stor del samordnad och optimerad varigenom miljonbelopp årligen inbesparats.

Inom intäktssidan sker försäljning av bänkskivor och förvaringsprodukter genom köksföretagens distributionssystem i olika länder.

Benchmarking aktiviteter genomförs inom många olika områden bl a utbildningssidan och produktionsstyrningssidan.

Inom produktionssidan pågår analyser som syftar till att skapa en produktstruktur som består av större och färre enheter och med ett högre anläggningsutnyttjande för att sänka produkt- och produktionskostnader.

Potentialen för koncernsamordning gäller i vissa fall i högre grad för en grupp av koncernföretag i andra fall hela koncernen. Inköp, miljöarbete, administration och benchmarking är exempel på aktiviteter som med fördel omfattar hela koncernen medan visst distributions- och produktions-samarbete blir mer tillämpligt för delar av koncernen.

I nuläget bedömer jag att effekten på rörelseresultatet uppgår till 40-50 Mkr av koncernssamordningen. Målet är att inom två år fördubbla detta.

## UTBILDNING

En av de mest centrala faktorerna för att skapa ett säkert logistikflöde för systemprodukter som våra är att det finns en hög kompetens både bland koncernens egen personal och hos samarbetspartners - inte minst de som möter slutförbrukaren.

Vi satsar därför mer och mer resurser inom detta område. Vårt största koncernföretag Kvik har ex v 5 heltidsanställda utbildare inom sitt Kvik Business Academy som utbildar ca 1000 personer/år. Kompetens, attityd och därmed service hör ihop. Det företag som ger kunden bäst service blir den odiskutable vinnaren i kampen om marknadsandelarna.

## FÖRVÄRVSSTRATEGI

Vår förvärvsstrategi ligger såsom tidigare fast. Vi söker finna företag som kompletterar vår nuvarande verksamhet och med bra synergimöjligheter. Företagen skall vara lönsamma och med rimlig storlek, Vi arbetar fortlöpande med en lista av företag som stämmer överens med våra förvärvsparametrar.

Under slutet av 2006 och i början av 2007 förvärvade vi bänkskiveföretaget Geisler och förvaringsföretaget 3BO som bidraget till koncernens goda utveckling under 2007.

## SAMMANFATTNING STRATEGI

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fortsatt satsning på förstärkning av varumärkena</li></ul>  | <b>Varumärken</b>        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kontinuerligt flöde av nya produkter, koncept</li><li>• Kunderbjudanden som bl a via "one-stop-shop" ger en problemfri och tidseffektiv köpprocess</li><li>• Överträffa kundförväntningar</li></ul> | <b>Produktutveckling</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• 85% av koncernens försäljning inom två år genom franchisetagare eller exklusiva återförsäljare ( f n 70%)</li><li>• Ökad internationalisering</li></ul>   | <b>Distribution</b>      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Färre och större produktionsenheter</li><li>• Ökad produktstandardisering</li><li>• Utvidgad inköpsfunktion (Asien)</li><li>• Fortlöpande utvärdering av outsourcing</li></ul>                      | <b>Koncernsamordning</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ökad utbildning – starkare servicekoncept</li></ul>   | <b>Utbildning</b>        |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Förvärvsstrategi som tidigare ligger fast</li></ul>   | <b>Förvärv</b>           |

## **MILJÖ**

Vår ökande satsning på miljöarbete tillhör naturligtvis egentligen också våra strategiska riktlinjer.

Det är viktigt att fastslå att kvalitet och miljö hör ihop. Bättre produktkvalitet och kvalitet i processer minskar väsentligt miljöbelastningen. Ökat miljöfokus leder till bättre lönsamhet genom minskad resursanvändning och högre effektivitet.

Vi har gjort en analys och kartläggning av nuvarande situation betr resursförbrukning bl a av energi och råvaror. De mål som gäller för 2008 är bl a att minska energiförbrukningen och koldioxidutsläpp med 10%.

Ett viktigt medel i miljöarbetet är de gemensamma nyckeltal som utarbetats och som underlättar prioritering av insatser och tydliggör förändringar. Ökad utbildning av de anställda i miljöfrågor är också en nödvändig del.

## **KVIK**

Koncernens största företag ur omsättningssynpunkt är Kvik. Kvik har en mycket tydlig affärsmodell och är framförallt ett produkt-, marknads-, logistik- och distributionsbolag där den egna produktionen är begränsad till framställning av skåpkomponenter. Endast ca 15% av de anställda sysslar med produktion.

Produktkonceptet är i grunden omonterade produkter ("flat-pack") men såtillvida mycket flexibelt eftersom konsumenten efter önskemål kan få skåpkomponenterna hopmonterade hos Kviks franchisetagare. Fr o m i år kommer också installation av köken att kunna erbjudas från franchisetagarna. Konsumenterna har således stor valfrihet.

Kviks distributionssystem är helt och hållet baserat på franchise och vi har f n ca 115 franchisebutiker i 9 olika länder. I början av denna månad öppnades den första Kvikbutiken i Frankrike. I år räknar vi med att öppna drygt 20 nya Kvikbutiker, flertalet ute i Europa.

Mycket viktigt i Kviks affärsmodell är att upprätthålla och förstärka sin spetskompetens inom "retail". I detta ingår ett välutvecklat IT-system samt omfattande satsning på kompetensutveckling genom Kvik Business Academy.

Genom IT-systemet får vi fortlöpande information om antal besökare, gjorda offerter och avslut, olika ekonomiska nyckeltal, m m. Denna transparens gör att vi vet vad som händer i varje butik och att olika åtgärder snabbt kan vidtagas vid avvikelse från norm. För att ytterligare driva utvecklingen i positiv riktning påbörjas nu också ett utvecklat benchmarking/best practice-system där idéer och arbetsmetoder från de mest framgångsrika butikerna skall spridas till övriga butiker.

Inom Kvik Business Academy där vi har 5 heltidsanställda utbildare utbildas ca 1000 säljare och installatörer varje år inom olika relevanta arbetsområden. Under denna vår har också ca 100 säljare från Kviksystemet varit i USA för att utbildas i Disney Worlds servicekoncept som rankas bland de bästa "World Wide". Även Kviks företagsledning och koncernledningen har deltagit i denna utbildning.

VD-Redogörelse vid årsstämma 16 april 2008

Kvik har en unik kombination genom att ha en stark varumärkesposition i kombination med en låg prisposition. Med ambitionen att bli en internationellt ledande aktör skall detta kombineras med ett starkt servicekoncept.

## **MARKNAD**

Marknaden består schematiskt av nybyggnation och renovering i småhus och flerbostadshus. Typiskt slår nybyggnation för 25% av efterfrågan och renovering för 75%.

Vårt beroende av nybyggnadssegmentet som är mer volatilt är relativt lägre i Norden där endast 12% av vår försäljningen går till nybyggnation. Totalt i koncernen uppgår försäljningen till nybyggnation till 22%.

I Europa är Tyskland största marknaden följt av Italien och Storbritannien. De länder där Ballingslöv är verksamma framgår av diagrammet.

De faktorer som påverkar efterfrågan är dels ekonomiska såsom räntor, sysselsättning och fastighetspriser. Viktigt är också det allmänt stora konsumentintresset för våra produkter som drivs på av ett ökat designintresse, produktutvecklingen och ökat modeinslag samt den stora massmediala uppmärksamheten.

Distributionskanalerna för kök, bad och förvaring är byggtreprenörer och husfabriker inom nybyggnadssegmentet och återförsäljare inom renoveringssegmentet. Återförsäljare kan vara köksfackbutiker, byggmaterialhandel, möbelhandel, vitvaruhandel, färghandel, kakelbutiker, m fl. Köksfackhandeln har under senare år blivit en allt starkare distributionskanal.

## **SAMMANFATTNING**

Vi verkar i en bransch med tillväxt och stort konsumentintresse. Ur tillverknings-synpunkt är branschen fragmenterad med mer än 2000 tillverkare i Europa. Detta ger bra förvärvsmöjligheter.

Ballingslövkoncernen har bra marknadspositioner i olika segment genom sin varumärkesportfölj.

Mellan koncernens produkt- och affärsområden finns goda samordningsmöjligheter. En hel del är gjort men det kvarstår alltför en stor potential här.

Våra affärskoncept har hittills fungerat väl.

## **PRIORITERINGAR 2008**

Under 2008 kommer vi att lägga mycket kraft på Kviks internationella expansion liksom den fortsatta integrationen av dfi/Geisler. Ballingslöv AB:s marknadsposition kommer successivt att förskjutas och förstärkas. Förvärvsfrågorna är fortsatt prioriterade i enlighet med vår tillväxtstrategi.

Miljöfrågornas betydelse för affärsförutsättningarna innebär att miljöarbetet också kommer att tillhöra de prioriterade arbetsområdena.

## **ORGANISATION**

Koncernen består av 8 tillverkande bolag varav 6 i Danmark. Följdriktigt etablerar vi vårt nya koncernledningskontor nära Danmark, nämligen i Malmö fr o m nästa månad.

I olika marknadssegment och kanaler finns olika önskemål om hur kund-erbjudandet skall vara utformat. I linje med detta erbjuder vi marknaden olika leverans-/affärsprocesser genom våra olika varumärken. I organisationsschemat har en gruppering av koncernföretagen gjorts med likartade leveransprocesser.

Företagsgruppen som erbjuder monterade kök och bad omsätter ca 1,3 miljarder kronor med drygt 800 anställda. Omonterade produkter omsätter ca 1,1 miljarder med 225 anställda, bänkskiveverksamheten omsätter ca 0,5 miljarder med ca 350 anställda och förvaringsprodukter omsätter knappt 0,2 miljarder med 65 anställda.

Övergripande har koncernens inriktning under den senaste 3 åren förskjutits från att vara ett mer industriinriktat företag mot att idag vara mer konsumentinriktat, mer distributionsinriktat, mer internationellt och med ett bredare produkt- och koncepterbjudande. Därmed har också flexibiliteten ökat och riskspridningen förbättrats.

Även i ett något sämre konjunktur- och marknadsklimat är jag bl a härigenom övertygad om att Ballingslövkoncernen kommer att stå sig starkt. Till detta bidrar också att vi har en tydlig ägarsituation med engagerade huvudägare.

**Tack för ordet och tack till bolagschefer och all personal för ett gott och professionellt arbete under 2007**