

Bästa aktieägare!
Herr ordförande!
Mina damer och herrar!

Året 2005 var ett dynamiskt år för Ballingslövkoncernen. Mycket utvecklades väldigt positivt men det fanns också det som inte gick så bra.

Bland det senare var naturligtvis att vi misslyckades med att fullfölja Svaneprojektet. Bland det positiva kan nämnas vårt förvärv av Danmarks näst största köksföretag Kvikkoncernen. Vidare att vi stärkte den viktiga logistiken genom att bygga upp mer eller mindre ett medelstort åkeri för att i egen regi ta hand om transportererna för Ballingslöv AB:s produkter på den svenska marknaden.

Jag återkommer längre fram med mer information både betr Svane, Kvik och transportverksamheten.

Positivt var också att Ballingslövaktien under 2005 steg med 61% jämfört med generalindex som steg med 32%.

De som varit med på våra bolagsstämmor tidigare känner nog igen det mesta på den här bilden som speglar Ballingslövkoncernens historiska utveckling. Det sker dock lite förändringar varje år. Några märkeshändelser är startåret 1929, Electrolux ny ägare 1974, EQT ägare 1998 och börsnoteringen 2002.

BALLINGSLÖV 2005

Ballingslövkoncernen består idag av 16 operativa bolag varav 6 är tillverkande. Totalt omsatte vi 2005 1 871 miljoner kronor med drygt 1 100 anställda.

I Danmark har vi fyra fabriksenheter som totalt sysselsätter drygt 450 personer och omsätter ca 1 miljard kronor. Koncernen har således sin tyngdpunkt i Danmark.

Av koncernens totala omsättning sker 69% utanför Sverige. En ökning från föregående års 62%. De enskilda bolagen har exportandelar på 20-40%. Vi arbetar för att bolagens exportandelar skall öka så att beroendet av resp hemmamarknad minskar.

I samband med den årliga strategigenomgången har vi också försökt fastställa vår positionering inom olika produktsegment där vi delat in produktsortimentet i ett lågprissegment (budget), ett mellanprissegment, ett övre medel och ett högprissegment. Indelningen är naturligtvis relativt grov och ger bara en indikation av hur det ser ut för oss i relation till marknaden. Som framgår har vi en något högre andel i budgetsegmentet – detta framförallt genom Kvik – än vad övriga stora europeiska aktörer har.

Vi är relativt nöjda med vår fördelning eftersom bl a budgetsegmentet har särskilt stor tillväxt. Det viktiga är att försöka följa hur de olika segmenten utvecklar sig över tiden eftersom detta är en parameter som har betydelse både för produktutvecklingen och för ev företagsförvärv.

MARKNADSBEVAKNING

Både som följd av Kvikförvärvet och på grund av att vi blivit ett större företag är det fortsatt bra intresse från media- och kapitalmarknadsaktörer.

AFFÄRSMODELL

Det finns vissa skillnaderna i affärsmodell mellan den skandinaviska och den brittiska verksamheten.

I Skandinavien är det viktigaste marknadssegmentet för oss renoveringssegmentet (ROT) som utgör ca 75% av totalmarknaden. Vi säljer naturligtvis också till nybyggnadssegmentet och har även i detta segment en god marknadsposition. På den skandinaviska marknaden säljer vi främst till fristående återförsäljare eller franchisetagare och leveranserna utgörs framförallt av snickerier även om det förekommer att vi också levererar vitvaror. Våra återförsäljare kan sedan komplettera med vitvaror och monteringsjänster.

I Storbritannien arbetar vi nästan helt och hållet mot det privata nybyggnadssegmentet och för majoriteten av leveranserna ansvarar vi för både snickerier, vitvaror och installation. Här har vi således ett fullservicekoncept. Vi har också en bra organisation för den viktiga installationsprocessen med ett nätverk på ca 60 monteringsfirmor i Storbritannien.

Det är mycket möjligt att vi får en utveckling i Skandinavien som den i Storbritannien innebärande att köksfabrikanter får ta ett större ansvar också för installationen.

Även i Skandinavien har vi via återförsäljarna ett omfattande nätverk av montörer. Det är säkerligen uppemot 1 000 hantverkare som regelbundet installerar kök från våra skandinaviska företag. Vi riktar nu mer fokus mot denna grupp för att ytterligare höja kvaliteten i installationsprocessen både genom utbildning och på annat sätt.

AFFÄRSIDÉ

Ballingslöv kan egentligen tillhandahålla produkter för alla typer av kundönskemål både vad gäller design, pris och flexibilitet. I kombination med distribution genom fackhandelsbutiker med väl utbildad säljpersonal ger detta en perfekt lösning för alla kundönskemål.

VISION

Genom förvärvet av Kvik tog vi ett bra kliv mot visionen att genom lönsam tillväxt bli en ledande europeisk leverantör av köks- och badprodukter.

Vi tror att ökad storlek bidrar till att göra företaget mer konkurrenskraftigt vilket är till fördel för kunder, leverantörer, anställda och ägare. Ju större vi blir ju större möjligheter blir det också till att delta i olika konsolideringsaktiviteter. En positiv spiral uppstår.

STRATEGI

Varje år gör vi en noggrann genomgång i styrelsen av våra strategiska riktlinjer. I arbetet kring detta ingår bl a marknadsanalys av flertalet marknader i Västeuropa där vi ex v studerar storlek, segmentering, tillväxt, konkurrens, import/export-andelar. En gruppering görs av marknaderna där vi fastställer vilka marknader vi skall försöka bearbeta och hur. En sammanfattande information av några marknader kan se ut som på denna bild.

Baserat på de olika analyserna inkl genomgång av hot och möjligheter så fastläggs de viktigaste strategiska riktlinjerna.

Varumärken:

I vissa branscher, ex v livsmedelsbranschen, förs det diskussioner kring varumärkenas betydelse. De stora distributionskanalerna här föredrar ex v att låta en viss del av sortimentet utgöras av distributionskanalens eget märke.

I vår bransch tror vi dock att produktvarumärket är viktigt och blir ännu viktigare eftersom köp av en köks- eller badmiljö är en stor privatinvestering och då behövs den trygghet som ett väl inarbetat varumärke ger och det är självfallet också en hjälp med ett starkt varumärke för att kunna märkas i mediabruset.

Som komplement till våra inarbetade varumärken är vi emellertid inte avvisande till att arbeta med "private brands" för en viss marknadskanal, men det är då som komplement.

Vår varumärkesstrategi går ut på att försöka få en rimlig balans mellan koncernens varumärken och produktportföljer. (Detta är också en del av vår förvävsstrategi).

Av bilden framgår den ungefärliga positioneringen för de olika varumärkena. Om vi också tillför de geografiska huvudmarknaderna för resp varumärken så har vi hygglig balans mellan märkena och därmed en relativt effektiv marknadstäckning.

Den andra delen av vår varumärkesstrategi är att vi satsar mycket pengar på att utveckla och stärka varumärkena. Varumärkesinvesteringarna utgöres ex v av katalogmaterial som distribueras i flera 100 000-tals exemplar, annonsering i dags- och fackpress och radio och TV samt naturligtvis exponering av namn och produkter hos ett par tusen försäljningsställen. Även idrottssponsringen är omfattande. Under 2006 kommer vi att investera över 100 miljoner kronor i varumärkes-satsningar eller ca 5% av omsättningen.

Som framgår av den här bilden ökar även våra konkurrenter sina satsningar. Det är också bra att branschen marknadsför sig mer och mer vilket bidrar till tillväxten men det ökar naturligtvis å andra sidan också mediabruset.

I Danmark har TV länge varit en viktig reklamkanal för köksbranschen medan TV i Sverige först på senare år tagit en rejäl del av mediakakan och då bl a genom danska företag som exporterar till Sverige. Så är ex v Kvik en stor TV-annonsör i Sverige. Under 2006 gör också Ballingslöv AB en kraftfull TV-satsning i Sverige och tillsammans gör Kvik och Ballingslöv TV-reklam för över 30 miljoner kronor i bruttovärde på svenska marknaden. (Jag kan tillägga att genom samordnad upphandling har vi åstadkommit markanta besparingar.)

Eftersom jag inte är säker på att alla sett vår TV-reklam får ni nu här ett par smakprov.

Distribution:

En viktig strategisk inriktning är att vi inte vill vara direkta ägare i själva detaljistledet. Vi tror nämligen att entreprenörsledda verksamheter är bäst skickade till att hantera försäljningen till framförallt privatpersoner. Däremot, och det är viktigt, vill vi naturligtvis hitta lämpliga former för en mer integrerad värdekedja ex v genom fokusering på varumärkesexklusiva återförsäljare och franchisebutiker. I nuläget har koncernen över 300 partners i denna kategori. Att våra affärspartners bara koncentrerar sig på våra produkter är till fördel både för konsumenterna och för återförsäljarna/franchisetagarna eftersom det då blir en effektivare och kvalitetsmässigt bättre hantering av säljprocessen. Sälja kök eller bad är nämligen inte så lätt utan det krävs fullt fokus och det underlättas av att man koncentrerar sig på ett varumärke.

Bilderna här ger en viss uppfattning om hur bra köksbutiker kan se ut.

Produktförnyelse:

En viktig del av vår strategi är att kontinuerligt lansera nya produkter. Detta har betydelse både för tillväxten och för bruttomarginalerna.

Vi håller f n på att genomföra en benchmarkövning inom koncernen med syfte att ytterligare effektivisera produktutvecklingsprocessen så att "time to market" d v s från idé till färdig lansering kan göras så kort som möjligt.

Bilden här visar de huvudsakliga delprocesserna där vi således skall vässa varje sådan process men också interaktionen dem emellan. I sammanhanget kan jag nämna att varje varumärke typiskt omfattar 20 000 – 30 000 olika produkter.

Även om det har rullat några produktbilder här på skärmen innan stämmans öppnande vill jag ändå ge ett axplock från de olika koncernbolagens produkter. Produkterna är ju det mest centrala i hela vår verksamhet och när vi ser de här fina produkterna förstår ni att vi som arbetar i företaget är stolta över våra produktprogram. Detta är också en av de viktigaste drivkrafterna för att uppnå bra produkt- och processkvalitet.

Koncern-samordning:

Är man organiserad i en koncern måste man utnyttja de fördelar som koncernens samlade resurser ger möjligheter till i form av bl a skalfördelar och know how. Jag är ex v mycket nöjd med vårt samordnade inköpsarbete. Tidigare nämnde jag om besparingar genom samordnad upphandling av TV-reklam. Samordning sker också inom annan mediaupphandling. Här finns stora pengar att spara.

Den största delen av våra inköp rör naturligtvis inköp till produktionen. Vi köper årligen för ca 900 miljoner kronor och sedan mitten av 2005 är inköpsarbetet organiserat i ett antal produktgrupper (17 st) med en koncernansvarig inköpare för varje produktgrupp. Denna organisationsform har varit framgångsrik och ytterligare ökat tyngden i vårt inköpsarbete och därmed besparingarna. Med den inköpsvolym vi har i förhållande till vår försäljningsomsättning förstår alla betydelsen av ett effektivt inköpsarbete, och det tycker jag vi har.

Ytterligare ett intressant område för samordning är IT-sidan där vi numera har en gemensam leverantör av affärssystem till alla de danska dotterbolagen.

Ett annat område som är viktigt men som inte är så lätt att kvantifiera i kronor och ören är all marknads- och konkurrentinformation som vi kan utväxla mellan bolagen. Jag har åtskilliga exempel på vilket värde detta tillför koncernen i olika beslutssituationer.

Jag är relativt nöjd med vårt samordningsarbete men det kan säkerligen utvecklas ännu mer. Ju mer vi arbetar ihop och ju mer vi lär känna varandra i de olika bolagen på olika nivåer ju mer samordningsmöjligheter upptäcker vi som kan exploateras.

En ökad kraft i samordningsarbetet blir också att vi är på väg att förstärka koncernledningsresurserna.

Kompetens-
utveckling:

Som jag nyss nämnde är vi en koncern som hanterar 10 tusentals olika produkter som skall utvecklas, köpas, tillverkas, transporteras och säljas. Vi har många kunder och en stor mängd affärstransaktioner. Det är därför helt avgörande att vi har god kompetens både hos våra anställda och ute i säljledet.

I slutänden är det de företag som utvecklar och genomför den effektivaste kompetensutvecklingen internt och externt som blir vinnare i en allt hårdare och mer transparent konkurrens. Vi satsar därför allt mer inom detta område. Hos ex v Kvik har vi nyligen startat Kvik Academy för utbildning av främst franchisetagarna och hos Ballingslöv AB har vi numera också en särskild utbildningsavdelning.

Förvärv:

Att utveckla och växa också genom förvärv har hela tiden ingått i vår strategi. Fokus är på Skandinavien och utvalda europeiska huvudmarknader. Vi strävar efter att finna företag som kompletterar nuvarande koncernstruktur.

Därmed har jag gått igenom de strategiska riktlinjer vi arbetar efter v d g

Varumärken
Distribution
Produktlansering
Koncernsamordning
Kompetensutveckling
Förvärv

MARKNAD

Nyproduktionen av bostäder har från början av 90-talet och i drygt ett 10-tal år varit på låg nivå i Sverige men har under de senaste 2-3 åren haft god tillväxt. Ca 75% av marknaden utgörs av ROT-segmentet och totalt säljs per år ca 140 000 kök i Sverige. Motsvarande siffror för Danmark och Norge är ca 130 000 och ca 85 000. I Danmark är medellivslängden för ett kök betydligt kortare än i Sverige. Vi får hoppas att svenskarna lär av danskarna hur ofta man skall byta kök.

I England säljs ca 700 000 kök/år.

Den här bilden visar några viktiga drivkrafter bakom efterfrågan. Till detta skall naturligtvis läggas branschaktörernas produktutveckling och marknadsföring.

KONKURRENS

I vår bransch liksom i många andra blir konkurrensen allt hårdare, vilket är bra för konsumenterna och det driver dessutom på effektivitetsutvecklingen hos branschaktörerna.

Vi har också i alla våra bolag omfattande handlingsprogram för effektivitetshöjning och kostnadssänkning och här har vi också nytta av koncernsamordningen. Med hjälp av effektivitetsprogrammen hoppas vi kunna finansiera en del av de ökade satsningar vi gör i form av bl a utveckling av butiks nät och marknadsföring.

LOGISTIK

Ett område som är mycket viktigt ur konkurrenssynpunkt är en väl fungerande logistik. I Ballingslöv AB startade vi därför vid halvårsskiftet 2005 upp en egen transportorganisation för att ta hand om transportererna på den svenska marknaden i egen regi.

Transportavdelningen består idag av 18 lastbilar, 24 chaufförer och 4 transportledare således ett mer eller mindre medelstort åkeri.

Det viktigaste skälet till att vi gav oss in i transportbranschen - som fö väckt stor massmedial uppmärksamhet och kanske också i någon mån oroat transportbranschen – var att vi ville få en högre säkerhet och kvalitet i våra transporter.

Nu efter drygt 9 månaders erfarenheter kan vi konstatera att det gått bra, t o m bättre än vad vi vågat räkna med. Vi har drastiskt – med mer än 90% - minskat transportskadorna. Detta betyder mycket för kundnöjdheten och för effektiviteten hos både återförsäljarna och hos oss själva. Våra chaufförer är också verkligen fina ambassadörer för vårt företag inte minst i det viktiga mötet med kunden när varorna överlämnas.

När vi tog beslutet räknade vi med en viss merkostnad jämfört med att transportera med ett externt transportföretag. Detta var vi beredda att acceptera eftersom vi värdesatte en kvalitetsmässigt bättre logistik högre. Det har dock visat sig att vi lyckats driva vår transportverksamhet så effektivt att det praktiskt taget blivit kostnadsneutralt mot tidigare system.

Fr o m april 2006 har vår transportavdelning också börjat sköta en del av transportererna till och från Danmark. Vi transporterar dit våra köks- och badrumssnickerier och tar tillbaka bänkskivor från vårt bänkskivebolag dfi A/S. Detta stärker ytterligare ekonomin för transportverksamheten.

SVANE

Ballingslöv träffade i slutet av första kvartalet 2004 avtal om att förvärva varumärket och övriga immateriella rättigheter för den danska butikskedjan Svane Køkkenet som består av 26 köksbutiker i Danmark.

Ballingslövs svenska fabrik skulle med full effekt från senare delen av 2005 tillverka Svanekedjans behov av kök- och badrumsskåp (drygt 200 Mkr/år).

Integrationen av Svaneverksamheten visade sig dock vara mer komplex än förväntat vad gällde bl a produktprogram, samordning och logistik och trots stora ansträngningar blev det svårt att få tillräcklig lönsamhet i projektet. I juni 2005 beslutades därför avbryta projektet och sälja de immateriella rättigheterna till Svanekedjans tidigare leverantörer.

Genom försäljningen av de immateriella rättigheterna undveks framtida utbetalningar 2008 och 2010 för dessa på drygt 100 Mkr. Avvecklingskostnaderna för projektet – bl a stängning av monteringsfabriken i Danmark samt avveckling av komponentproduktionen i Ballingslövs svenska fabrik - uppgick till ca 59 Mkr före skatt och ca 43 Mkr efter skatt vilket belastade resultatet som engångskostnad under kvartal 2 2005.

Sysselsättningseffekten av avvecklingen blev att ca 60 personer i Sverige och 25 i Danmark friställdes. Under tredje kvartalet såldes monteringsfabriken i Danmark till i stort sett bokfört värde. Vidare flyttades maskinutrustning – främst monteringsutrustning – från den danska fabriken till koncernens svenska fabrik i Ballingslöv. Monteringsutrustningen passar väl in i den svenska fabriken investeringsplan.

De investeringar som gjorts i Ballingslövs svenska fabrik i samband med Svaneprojektet har fullt ut kunna användas för Ballingslöv AB:s produktprogram och stärka konkurrenskraften för detta.

KVIK

Ballingslöv förvärvade 2005-04-01 den danska köks- och badkoncernen Kvik som är Danmarks näst största köksföretag med huvudkontor och fabrik i Vildbjerg strax utanför Herning på Jylland.

Genom Kvik har Ballingslövkoncernen fått en stark marknadsposition även i det snabbväxande segmentet för gör-det-själva produkter. Ballingslöv har därmed, tillsammans med sina övriga varumärken en god täckning i samtliga marknadssegment. Kvik har under 2005 utvecklats väl och helt enligt plan. Integrationsarbetet bl a inom inköp har fungerat bra och under året har organisation, system och rutiner implementerats på ett mycket effektivt sätt.

Under 2005 har nya butiker öppnats i Danmark, Sverige, Norge, Finland och Holland. Totalt öppnades 17 nya butiker under 2005 och Kvik hade vid utgången av året 85 butiker. Samtliga butiker är organiserade som franchiseverksamheter utom fyra butiker som ägs direkt av Kvik. I början av 2006 har den första butiken också öppnats i Belgien.

BOKSLUT

Som framgår av bilden uppgick koncernens omsättning till 1 871 miljoner kronor 2005 jämfört med 1 298 miljoner kronor 2004. En ökning med 44%. Naturligtvis bidrager förvärvet av Kvik men en stor andel av den kraftiga ökningen men även övriga verksamheten hade hygglig tillväxt. Kvik bidrog med 495 Mkr.

Rörelseresultatet hade en blygsammare utveckling och blev drygt 151 Mkr mot 149 Mkr föregående år. Avvecklingen av Svaneprojektet belastade rörelseresultatet med 49 Mkr som en engångskostnad i kvartal 2. Förutom denna kostnad är resultatet som vi ser det ganska bra med en rörelsemarginal nära 11%.

Försäljningstillväxt, bra kapacitetsutnyttjande i fabrikerna och fortsatt framgångsrika samordningsåtgärder inom koncernen – som jag nämnde tidigare under strategigenomgången – är några viktiga faktorer bakom resultatutvecklingen.

I balansräkningen har de immateriella övervärdena i form av good will, varumärken och distributionsavtal ökat med ca 400 Mkr framförallt genom förvärvet av Kvik.

Anläggningstillgångarna har ökat med 137 Mkr, 99 Mkr från förvärvade bolag och leasingavtal för lastbilar. Investeringar direkt hänförliga till Svaneprojektet är i storleksordningen 20 Mkr. Dessa investeringar kommer dock till full användning för att stärka Ballingslöv AB:s konkurrenskraft. Här i denna tillbyggnad där vi nu befinner oss var avsikten att ytan skulle användas för lagring av Svanekomponenter. Nu får vi istället möjlighet att använda den för montering av främst högskåp vilket går igång vid halvårsskiftet. Detta blir också första steget i en helt ny och rationellare uppläggning av vår monteringsverksamhet.

Utvecklingen av omsättningstillgångarna är vi ganska nöjda med där vi kunnat öka omsättningshastigheten både på lager och kundfordringar motsvarande en kapitalfrigörelse på ca 10 Mkr.

Kassaflödet från löpande verksamhet har försämrats något, från 143 Mkr 2004 till 138 Mkr 2005 men då har vi också tagit effekterna av Svaneavvecklingen.

Om vi ser på nyckeltalen så har ex v soliditeten påverkats negativt av Svaneavvecklingens resultateffekt. Även förvärvet av Kvik som helt lånefinansierades ger initialt en negativ påverkan på soliditeten. Svane har påverkat soliditeten med 1,6 procentenheter och Kvik har påverkat soliditeten med 13,0 procentenheter.

Soliditeten har under andra halvåret successivt förbättrats och var 31% vid räkenskapsårets utgång.

PRIORITERINGAR 2006

- Kvik har visat sig vara ett mycket bra förvärv, både strategiskt och operationellt med god tillväxt och lönsamhet. Vi har därför hög prioritet på att fortsätta utveckla Kviks affärsmodell. I våra planer ligger att nyetablera 26 butiker under 2006 jämfört med 17 under 2005. Etableringarna kommer att ske i alla de nordiska länderna samt Holland och Belgien
- Den engelska marknaden hade bra tillväxt under första halvåret 2005 men under andra halvåret försämrades marknaden med en nedgång på 7-8%. Vårt engelska bolag Kingfisher Wood Products har under 2005 vunnit ett 80-tal nya kunder genom att bl a hålla en god leveransprecision och service. För att ytterligare stärka konkurrenskraften har fokus på ledtider och flöden ökat, vilket bl a inneburit en personalreduktion på ca 20 personer mot slutet av 2005. Effektiviseringsarbetet kommer att fortsätta 2006 tillsammans med arbetet på att vinna ytterligare nya kunder då marknaden under åtminstone första delen av 2006 förväntas bli fortsatt svag för privat nybyggnation som är vårt primära marknadssegment
- På den svenska marknaden har sedan drygt ett år tillbaka ett fokuserat arbete pågått med att satsa på större butiker i de 30 viktigaste städerna, antingen nya butiker eller utrustning/utvidgning av befintliga. Detta arbete har fortsatt hög prioritet under 2006
- Ballingslövkoncernen säljer badprodukter för uppemot 200 Mkr i de skandinaviska företagen. Detta är något vi vill öka. Vi tror också att badmarknaden kommer att fortsätta ha en god tillväxt och undersöker nu hur vi lämpligen kan öka våra aktiviteter inom badsidan, organiskt och ev förvärvsmässigt. Detta arbete har också hög prioritet under 2006

Sammanfattningsvis bedömer jag att koncernen har en bra strategisk position, ett starkt produktprogram och väl avpassade handlingsprogram för en fortsatt positiv utveckling.

Avslutningsvis vill jag tacka bolagsledningarna och all personal för helhjärtade och goda insatser under 2005.

Tack också till Er aktieägare för Ert förtroende och för Er uppmärksamhet.