Atlas Copco

Anförande av Gunnar Brock, vd Atlas Copco,
på bolagsstämman den 27 april 2006

Utskrift från muntligt anförande.

Kära aktieägare, mina damer och herrar! Det har gått ett år sedan många av oss träffades här i Aula Magna senast.

Jag tänkte ge er en bild av vad som har hänt under året, och sedan lägga ned lite tid på att försöka förklara hur vi ska uppfylla och nå våra målsättningar – något som naturligtvis i högsta grad är framåtblickande.

Låt oss titta lite på vad som har hänt. Vi har en viss transformation på gång i koncernen. Om vi tittar på vad vi i dag erbjuder våra kunder ser vi att det naturligtvis är den kärnkompetens som vi har haft under många år. Därför visar jag den något äldre bild som vi ser här – för att visa att det finns ett starkt förflutet i Atlas Copco. Det är på den grunden vi bygger vidare.

Vi talar i dag om gruv- och anläggningsindustri. Det är en kundgrupp som vi har tjänat under många år. Vi talar om kompressorverksamheten, kompressorer och luftbehandlingssystem. Vi har *Industriteknik*, som i dag är betydligt mindre efter försäljningen av elverktyg. När vi så småningom förhoppningsvis har sålt den uthyrningsverksamhet som vi kallar *rental service* eller maskinuthyrning som är fokuserad på bygg- och anläggningsindustrin så har vi kvar en viss verksamhet både inom CMT, det vill säga *Anläggnings- och gruvteknik* och *Kompressorteknik* vad gäller uthyrning av specialprodukter som är designade och producerade av oss själva.

Mer och mer levererar vi tjänster till våra kunder. Mer och mer gäller det kunskapsinnehåll. Med det försöker vi bygga murar kring våra kunder för att försvara oss mot konkurrenter. Det är inte bara i Sverige som detta genereras, utan det genereras runtom i världen i ett ganska sinnrikt globalt nätverk där vi har produktion i många länder. Vi har utvecklingsverksamhet och applikationskunnande i många länder. Allt detta knyter vi samman. I dag är det alltså både produkter och i allt högre grad tjänster och kunskap som vi levererar till våra kunder.

Låt oss sammanfatta 2005. Jag tror att vi kan säga att vi lyckades hyfsat med att exploatera den starka marknadsposition som vi har och som vi kommer att bygga vidare på. Det resulterade i mycket goda försäljningssiffror och mycket goda vinstsiffror.

Låt oss titta lite på måluppfyllelsen. Under året lyckades vi mer än väl med att uppfylla våra mål. Det är 8 % tillväxt, och då ska vi komma ihåg att den underliggande efterfrågan i de branscher där vi verkar är ungefär 2–4 % med bruttonationalprodukten. Detta är alltså mer än dubbelt så mycket. Man kanske kan tycka att 8 % är lite modest, men det är alltså mot bakgrund av den miljö som vi verkar i som man ska se detta.

Vi talar om att ha en rörelsemarginal på 15 %, och det har vi också lyckats med. Som vi ser här har vi accelererat mot slutet av perioden. Kapitalavkastningen ska överstiga kostnaden för kapital, och den är i dag ungefär 11–11,5 % i koncernen.

Ännu mer intressanta är kanske de beståndsdelar som tillsammans ger de här resultaten. Vi ser här att kompressorteknik har en rörelsemarginal på nästan 20 % under fjolåret och en kapitalavkastning på runt 70 %. Anläggnings- och gruvteknik har successivt under den senaste fyra–fem-årsperioden verkligen befäst sin ställning som en ledande leverantör och har lyckats uppnå väldigt goda resultat både när det gäller tillväxt och rörelseresultat.

Industriteknik, som är det minsta av de tre industriella affärsområdena, har en väldigt god lönsamhet och tillväxt. Maskinuthyrningen fortsätter också att gå mycket bra.

Vad betyder då detta hos de målgrupper som vi är intresserade av – alla ni som är här? Vi har varit tacksamma över den utveckling som vi har haft under de tre senaste åren, framför allt kanske mot slutet av perioden. Om man tittar på det som man kallar för totalavkastning, som är en funktion av både aktiekurs och utdelning, har den också under perioden varit god.

Vi kungjorde den 2 februari att vi skulle sälja och avyttra maskinuthyrningsområdet, av skäl som vi redogjorde för ganska ingående då. Det har en väldigt annorlunda affärskaraktär i förhållande till Atlas Copcos traditionella industriella verksamhet. Den är kapitalintensiv och säsongsmässigt mycket cyklisk. Den är också egentligen bara relaterad till Nordamerika, och det skulle krävas oerhört stora kapitalinsatser om vi skulle låta den affären växa globalt. Vi skulle också komma i konkurrens med många av våra stora kunder. Vi har en hel del produktkategorier som vi säljer till uthyrningsbolag.

Detta är bakgrunden. Det glädjande är att när man befinner sig i en sådan här försäljningsprocess är det alltid viktigt att rörelsen går bra. Vi har nu nått en situation där vi har en väl fungerande rörelse att sälja. Den tidplan som vi angav i februari, nämligen att vi tror att det här kommer att vara klart runt mitten av året, gäller fortfarande.

Vi har fortfarande målsättningen 8 % tillväxt och 15 % rörelsemarginal och därmed också en avkastning på kapitalet som överstiger kostnaden. Om vi lyckas med detta skapar vi mycket värde.

Hur ska vi då lyckas med att växa med 8 % per år när den underliggande marknadstillväxten kanske motiverar 2–4 % om man håller sina marknadsandelar? Det viktigaste är naturligtvis att ha en stark portfölj av produkter och tjänster och att ha marknadsledande positioner. Man ska ha en relativ storlek i förhållande till den som är nummer två som är betydligt mycket större.

Produktutveckling.
I längden finns det bara en faktor som genererar långsiktig uthållighet och goda marginaler. Det är naturligtvis att ha en produktutveckling som hela tiden levererar nya produkter. Det finns många sätt att mäta det här på. Man kan mäta det i antal ingenjörer, i pengar, i patent och i ritningar. Men i slutändan finns det egentligen bara ett enda vettigt

sätt att se på det här, och det är att se hur mycket av vår försäljning som kommer från nya produkter. Om åldersprofilen blir för ogynnsam så har man en exponering som är ganska olycklig. Vi försöker att driva alla affärsområden så att ungefär hälften av försäljningen ska komma från produkter som är tre år eller yngre. Det viktiga är hela tiden att man är varse, fokuserar och studerar hur utvecklingen är. Det kan vara lite mer och det kan vara lite mindre från tid till annan, men man måste hela tiden vara vaksam på att det är en regenerering som äger rum.

Jag ska visa några exempel på vad som har hänt under året när det gäller produktutveckling. Det finns en annan aspekt på det här, och det är att varje gång man har en ny produkt har man en möjlighet att diskutera pris, att höja priset och att förbättra marginalen – ett högre pris och en lägre kostnad för produkten.

Det jag visar här är en portabel kompressor som jag tror att vi alla känner igen. Långt innan jag började på Atlas Copco så var detta Atlas Copco för mig. Det visar att detta inte är någon död produkt även om den har funnits i årtionden. Under året lanserades en väldigt lyckosam ny modell av en portabel kompressor. Vi kallar den för the Hard Hat.

Den är inte bara stryktålig, utan den bullrar också mycket mindre. Den kräver mindre energi och den har lägre underhållskostnader. Det finns alltså en hel del som gör att det här har blivit ett otroligt lyft för den verksamheten. Den bullrar lite, sade jag. CMT har också kastat sig in i kriget om ljudnivån och levererat en intressant borrigg.

Man kan undra om en luddämpad borrigg är något att komma med. Det kanske inte spelar så stor roll om man står ute i norra Norrland eller Alaska. Men fler och fler av den här typen av riggar jobbar inne i städer eller i stadsområden. Det gör att man inte kan arbeta om man har en ljudnivå som tidigare generationer. Det här är faktiskt en praktiskt väldigt användbar utvecklingsidé, som har tagit god fart.

Det tredje affärsområdet, Industriteknik, har också en hög innovationstakt. Jag kanske ska nämna att det är det affärsområde där vi relativt sett satsar mest i dag. Vi satsar ungefär 5 % av vår omsättning på forskning och produktutveckling. Det är en väldigt hög siffra. Det kanske är som en liten försäkringspremie till den oerhört starka marknadsställning som det här produktområdet har.

Det är extra roligt i dag att visa en särskild produktutveckling som har ägt rum, därför att den person som har förbättrat och utvecklat våra välkända åtdragningsverktyg Tensor kommer att tilldelas John Munkpriset senare i dag. Det är Karl Brodin, som har gjort ett oerhört förtjänstfullt arbete med att utveckla ett åtdragningsinstrument som redan i dag är oerhört mycket överlägset våra konkurrenters. Detta nya verktyg drar åt betydligt snabbare än tidigare generationer. Kan den lilla skillnaden vara något? Ja. Det är en otrolig skillnad i produktivitet under en lång tid på ett löpande band i en bilfabrik. Det är också en stor mängd mjukvara som levereras till den här åtdragaren. Det är alltså inte bara den mekaniska produkten. Kombinationen med spårbarhet efter en åtdragning och en ergonomiskt väl utvecklad produkt är en stark insats.

Marknadsnärvaro.
Vi talade om strategiska initiativ. Vi har i koncernen under tre års tid haft väldigt starkt fokus på fyra marknader. Det är Indien, Kina, Ryssland och USA. Varför man satsar hårt på Indien, Kina och Ryssland kanske är självklart. Men i USA tycker vi att vi för ett par år sedan inte var så bra som vi borde vara. Vår relativa andel i förhållande till andra länder var faktiskt lägre där.

Vi har mätt detta. Under varje år de senaste tre åren har vi alltså lyckats växa med 50 % i Ryssland per år, med 26 % i Kina och med 30 % i Indien. Om vi tittar på den industriella verksamheten i USA, alltså inte inkluderande räntor, har vi vuxit med 30 % per år.

Vad är viktigt med en sådan här satsning? Producera kan alla göra. Det går fort att lära sig producera i Kina. Efter 6–12 månader kan de flesta av våra konkurrenter sätta i gång med produktion. Vad som tar oerhört lång tid att replikera är marknadsnärvaro.

I Kina har vi 102 kontor med kinesiska kolleger som talar kinesiska och som kan sina kunder och sin lokala marknad. Det finns ingen som kommer i närheten av det. Det är ett oerhört starkt vapen mot konkurrens – mycket starkare än att ha lokal produktion.

I Indien har vi inte 102 kontor, därför att Indien har en helt annan industriell struktur. Vi finns där vi behöver finnas i Indien.

Vi hoppar över till Ryssland. Där finns vi från öst till väst i snart 30 kontor. Ingen av våra konkurrenter har den närvaron. Det gör att vi rimligen borde finnas där affärerna finns. I vissa fall finns vi också ensamma där.

Denna marknadsutveckling är oerhört viktig för oss. Det är också en ganska liten risk. Vi bygger successivt med flera eftermarknadsingenjörer och flera säljare. Den har inga stora initiala investeringskostnader. Det går att avbryta precis när man vill om man tycker att avkastningen på investeringarna är för dålig.

Flervarumärkesstrategi
Peter Wallenbergpriset kommer att tilldelas två herrar, Christian Rougeron och Jean Guerin, som har arbetat väldigt starkt med det vi kallar flervarumärkesstrategin. Det är ett annat sätt att öka vår närvaro, att försöka dela in marknaderna i segment som har gemensamma karaktäristiska köp- och andra beteenden och därmed hitta rätt prisnivå och rätt konkurrenssituation.

De har på ett oerhört skickligt sätt i Frankrike lyckats marknadsföra tre olika kompressorvarumärken som har gjort att hela marknaden för Atlas Copco har ökat betydligt mer än vad den hade gjort annars. Det är ett oerhört delikat arbete. Kunderna är ju väldigt snabba att inse att man har samma produkt, även om den har ett annat namn, bara man går genom en annan kanal. Detta har skett på ett mycket förtjänstfullt sätt.

Jag vill framhäva att ett viktigt steg för att utveckla framför allt på kompressorsidan, men även på industriverktyg, är att använda flera varumärken. När livscyklerna är lite längre

går det. I vissa industrier kanske det är svårare att hantera flera varumärken. Differentieringen mellan produkterna är viktig. Men det är fullt möjligt för oss.

Eftermarknad
En annan faktor som gör att jag tror att vi kan hålla våra 8 % är att vi satsar oerhört mycket på eftermarknaden. Vi har under de senaste tre åren mellan 20 och 45 % fler säljare, eftermarknadsingenjörer och serviceingenjörer som är i daglig kontakt med våra kunder.

Denna marknad växer även när produktmarknaden inte växer. Denna marknad är mycket mindre känslig. Det är en oerhört lönsam marknad. Med en god fungerande eftermarknad bygger man lojalitet hos sina kunder. Detta är också en del av den strategiska satsningen som innebär att vi finns med både försäljare och eftermarknad på dessa viktiga marknader.

Företagsförvärv
Man kan inte bara organiskt utveckla sina affärer. Vi tvingas och vill gärna köpa kompletterande produkter och applikationer. Vi säger att ungefär två tredjedelar av de 8 procenten ska genom en organisk tillväxt. Den återstående tredjedelen kommer att ske genom ackvisitioner. De kommer naturligtvis inte som ett pärlband utan när det finns en villig säljare och man är överens om priset. Över en tid tror jag att det kommer att fungera ganska väl.

Alla våra 15 divisioner har en kontinuerlig strategisk genomgång av vilka typer av företag, applikationer och produkter som man vill komma åt. Ju närmare vår kärnverksamhet det är – det kan vara att vi får nya produkter in i våra existerande kanaler eller att vi får nya kanaler där vi kan ta våra existerande produkter – desto starkare och mer lönsamt är detta.

Ju längre ned man kommer i värdeskapande, desto mer diffust och svårt kan det vara. Vi har ett väldigt gott exempel när vi för två år sedan köpte Ingersoll Rand Drilling Solutions stora ovanjords borriggar. Det var produkter som vi saknade. Vi fick in dem i våra kanaler. De hade fina distributionskanaler i USA där vi kunde ta in våra produkter.

Under 2005 köpte vi bland annat Intermech på Nya Zealand. Det här är en intressant applikation för komprimerad naturgas till bilar. Vi har i dag ett väldigt fint sortiment av hydraulisk handhållen demolerings- och borrutrustning med tillverkning i Bulgarien, där vi förvärvade Lifton.

Vi gjorde slutligen ett ganska ovanligt förvärv. Vi köpte ett helt japanskt företag, Fuji, japanskt management med hundraprocentigt japanskt ägande. Vi fick på det sättet 10 % av den japanska marknaden för industriverktyg. Det företaget är nu sedan en månad en del i vår normala rapportering.

Atlas Copco står starkt
När vi tittar på rörelsemarginalen kan vi säga att många av de argument som ska försöka generera 8 % tillväxt naturligtvis också kommer att generera en marginal som ligger ungefär där vi vill. Det viktiga är att vi lägger ned tillräckligt med kraft och tid på att bli

duktiga på prissättning och förstå mekanismerna så att vi inte ger bort och rabatterar utan verkligen använder den styrka som våra produkter har.

När det gäller hur vi total ska knyta ihop det här vill jag säga att vi arbetar oerhört mycket med filosofin: Allt som kan göras rörligt ska göras rörligt. Vi vill inte ha fasta stora investeringar. Vi vill ha flexibiliteten och de effektiva flödena. Vi vill standardisera våra produkter. Vi vill inte ha specialgjorda lösningar som är unika för varje kund, utan vi vill så mycket som möjligt standardisera våra produkter. Det är då man skapar lönsamhet, effektivitet och kvalitet.

Vi rapporterade för några timmar sedan vårt resultat för det första kvartalet. Man kan möjligen säga att vi är tacksamma att från en ganska hög nivå och hög takt under en lång period har lyckats inte bara bibehålla den utan lägga in en liten växel till. Volymökningen var oerhört stark. Rörelsemarginalen steg och vinst per aktie och kapitalavkastning likaså.

Man har en acceleration här som har varit intressant. Lite av det tror jag hänger samman med satsningen på att komma närmare kunden och bygga ut vår närvaro.

Jag vill å bolagets vägnar tacka er alla för att ni har stött Atlas Copco under det år som har gått. Jag hoppas innerligt att ni finner det värt att göra så även i framtiden. Tack ska ni ha!