

Årsstämma i Atlas Copco AB

Anförande av Gunnar Brock, VD och koncernchef Atlas Copco, den 24 april 2008

Mina damer och herrar! Låt mig få hälsa er varmt välkomna till vår stämma! Ett år har gått sedan många av oss sågs här i denna vackra Aula Magna. Det är ett år som har varit framgångsrikt för företaget. Jag hoppas att ni delar den åsikten med oss.

Stämman är lite av en examensdag för företagsledningen, då vi ska stå till svars för vad vi har gjort och möjligen varför vi kanske inte har gjort det vi borde ha gjort.

Låt mig varmt rekommendera vår Årsredovisning, Hållbarhetsredovisning och Rapport om koncernens styrning. Den kanske inte blir någon kioskvältare, men här står allting som finns att veta av intresse om företaget och vad vi har gjort. Jag kan inte ens gå igenom en bråkdel av vad som står nu, men jag tänkte i alla fall försöka presentera året som gått.

Jag nämner lite vad som har hänt i siffror –inte bara i form av finansiella resultat utan även om vårt miljöengagemang och sociala engagemang. Jag ska tala om våra tre affärsområden och hur det har gått för dem. Den kanske viktigaste frågan för oss alla är tillväxtmöjligheterna. De avgör hur framgångsrika vi ska vara, och i slutändan även hur framgångsrika andra tycker att vi är. Vi är ett svenskt företag, så jag ska nämna vad som skett i Sverige under året och avslutningsvis ska jag visa två bilder som visar vad det första kvartalet gav oss.

Vi har i dag tre affärsområden med mycket starka ställningar globalt: Kompressorteknik, Anläggnings- och gruvteknik samt Industriteknik. Alla har en sann global närvaro och är i nästan samtliga fall i förhållande till sina konkurrenter större eller betydligt större. Det är en god startpunkt.

Vi är ett produktcentrerat företag. Produkterna vi utvecklar är kärnan för oss. Men mer och mer ser vi i dag att det är ett applikationskunnande, ett kunnande om hur företagen använder våra produkter, som är avgörande för vår framgång. Detta avspeglar sig i att vi mer och mer bygger in kunnande i våra produkter – mjukvara och styrsystem – och på så sätt optimerar produkterna.

Men detta skulle inte fungera om vi inte hade en kår av serviceingenjörer och eftermarknadspersonal som ser till att installationerna verkligen fungerar. Jag återkommer till det lite senare.

Det är oerhört viktigt att vi hela tiden utvecklar nya produkter. Det är egentligen den enda möjligheten att hålla de höga marginaler som vi har. Tappar vi den förmågan kommer våra konkurrenter snart i kapp, och vi kommer att konkurrera på pris. Vi brukar mäta denna förmåga i försäljningen av produkter som är mindre än tre år gamla, vilket är ett mått på hur snabbt vi kan hantera produktutvecklingen. Som ni ser har andelen nya produkter ökat kontinuerligt.

Från 2003 till 2007 har vi ökat vår försäljning med mer än två gånger till det dubbla. Lyckligtvis har vi lyckats öka vinsten med nästan det tredubbla. Om vi går vidare ser vi också att eftermarknaden, som jag nämnde som ett viktigt ben i vår verksamhet, också växer mycket kraftigt. Det är den mest lönsamma delen av vår verksamhet och den är i mångt och mycket avgörande för om kunderna är nöjda med oss eller inte. Att leverera en produkt som inte fungerar är mänskligt. Men att inte vara där och reparera den snabbt är inte uppskattat.

Ett annat sätt att se på tillväxten över perioden är att dels mäta vad vi kallar den organiska tillväxten, vad som sker i form av volymutveckling och prisutveckling, dels vad som kommer från förvärvade företag. Vår målsättning över tid är att ungefär två tredjedelar av tillväxten ska komma från organisk tillväxt och ungefär en tredjedel från förvärvat tillväxt. Så har det varit under den gångna femårsperioden, och så tror jag att det i stort sett kommer att vara. Den organiska tillväxten är ofta mindre riskfylld och betydligt mer lönsam.

Jag inledde med att vi skulle nämna något om vårt miljöengagemang och sociala engagemang. Miljöfrågorna har mer än någonsin kommit på tapeten. För oss är det inte bara en fråga om att tillgodose krav från våra intressenter – från er och från andra. Det är också en fråga om att försöka finna affärsmöjligheter inom detta område. Av våra produktionsenheter har över 90% certifierade miljöledningssystem enligt verkligt strikta normer. De 9% som saknar det är ofta förvärvade företag där tidigare ägare inte har lagt ned lika mycket kraft på detta.

Ett annat sätt att se på vad som händer i företaget är energiförbrukningen. Energiförbrukningen per producerad enhet sjunker, medan den totala energiförbrukningen i företaget stiger eftersom verksamheten är mer än dubbelt så stor.

Tyvärr kan jag inte säga att koldioxidutsläppen har minskat. Där har vi inte nått så långt som vi vill. Anledningen till att kurvan går upp det sista året är transporter, transporter till oss och transporter från oss till våra kunder. Under de senaste 18 månaderna har vi haft högt kapacitetsutnyttjande. Kunderna har velat ha produkterna innan vi har kunnat leverera. Vi har varit tvungna att i många fall flygfrakta produkter. Flygfrakt är inte ett miljövänligt transportalternativ, men det har varit nödvändigt. Jag hoppas att detta minskar när vi tittar på det nästa år. Vattenförbrukning och avfall är två andra viktiga punkter vi mäter och här kan vi se att trenden går ned.

Vårt sätt att producera genom att i hög grad köpa produkter och montera ihop dem är ett relativt skonsamt sätt att agera. Vi är ingen stor miljöbov, om jag uttrycker det så. Dock betyder inte det på något sätt att vi ska släppa på takten att försöka förbättra vår image.

Tyvärr är vi inte lika duktiga på den sociala sidan när det gäller att ha en bra balans mellan män och kvinnor i organisationen. Vi har i dag ungefär 16% kvinnor. Av våra chefer är 12% kvinnor. Det är inte vare sig bättre eller sämre än andra företag av den här karaktären, men det är självfallet inte bra nog. Glädjande är att av alla nyanställda akademiker är en tredjedel kvinnor. Det är en god grund att bygga från, för det betyder att det så småningom kommer att finnas en större andel kvinnor som kan aspirera på chefstjänster.

Hälsa och säkerhet är något vi talar mycket om. I vårt företag har vi en väldigt låg sjukfrånvaro. Det är vi självfallet stolta över och det står sig oerhört väl internationellt.

Vi kan dela upp vårt samhällsengagemang i tre delar. De anställda har en frivillig organisation kallad Vatten åt alla, som företaget stödjer. De genomför stora insatser för att borra efter vatten och ge människor på landsbygden tillgång till rent vatten i framför allt Asien, Afrika och Latinamerika. Vi har stora program i södra Afrika, bland annat i Sydafrika och Zambia, för att hjälpa våra anställda i kampen mot aids. Vi har fått omnämnande som ett föredöme i det fallet, vilket kan vara värt att notera. Det handlar om utbildning och att stödja unga människor och barn. Vi stöder dessutom utbildning genom ett barnhem i Indien och vårt engagemang med SOS Barnbyar.

För att avsluta den här lilla rapsodin om vårt miljömässiga och sociala engagemang kan vi notera att vi är upptagna på de flesta så kallade sustainability-listor eller listor för företag som har ett hållbart miljöarbete. Vi finns alltså med bland världens 100 mest hållbara företag. Vi finns med på FTSE4Good och Dow Jones sustainability index. Kraven i dag från investerare och från fonder som har etiska, miljömässiga och sociala krav växer hela tiden.

Nu något om är aktiekursens utveckling. Det kanske ligger nära hjärtat hos oss alla här. Om man tittar på en årlig avkastning, det vill säga kursutveckling, utdelning och de inlösenprogram som har varit under de senaste åren har vi haft 37% avkastning per år, medan Stockholmsbörsen legat på 23%.

Låt mig gå över till verksamhetsområdena. Vi har som jag sade tre verksamhetsområden. Kompressor är det största – ungefär hälften av vår verksamhet. Den är världsledande och mer än dubbelt så stora som nummer två i branschen. Vi är det enda riktigt globala kompressorföretaget med marginaler och produktutvecklingsförmåga som ingen annan i branschen har.

Vad gör man med en kompressor egentligen? Man kan ha den som kraftkälla till en tryckluftshammare. Det är väl så vi alla ser Atlas Copco – den lilla gula maskinen i gathörnet. Man kan också göra snö. Andra applikationer är avloppsanläggningar och vattenrening. Rent vatten krävs till exempel i en laxodling. Fiskodling kräver tryckluft för stora vattenflöden med lågt tryck. Vi finns i stenbrott eller på oljeplattformer. Alla polyesterflaskor som vi köper vatten i är gjorda av maskiner som i många fall använder våra kompressorer för att trycka upp luften till höga tryck. Kompressorer används också vid tillverkning av elektronik – plasmaskärmar och mikrochips. Det kan användas i stålverk, cement- och textilindustri. Vissa applikationer försvinner när andra teknologier tar över - men vi finner nya.

Omsättningen har mer eller mindre fördubblats under perioden. Marginalen har gått från runt 17% till cirka 21%.

Vi har två priser att dela ut i dag. Det ena priset går till representanter för kompressorverksamheten, så jag tänkte visa vad vi tänker belöna dem för. Det är ett sätt och ett system som man har utvecklat för att mäta luftförbrukning och energiförbrukning

hos kunderna. Genom att kontinuerligt göra detta kan man lova energibesparingar och kostnadsbesparingar. Tyvärr förbrukar kompressorer mycket energi. Att kunna identifiera läckage och genom mjukvara styra hur kompressorer arbetar med olika varvtal är mycket intressant. Den här gruppen har man tagit fram ett metodiskt system för att mäta detta, vilket gynnar kunderna när deras energiförbrukning kan minska. Låt oss titta på filmen.

filmvisning

Låt oss gå vidare till vårt näst största affärsområde – Anläggnings- och gruvteknik. Också här har vi starka globala positioner. De är kanske inte på alla områden lika starka som Kompressorteknik; vi har en duktig konkurrent här i Sverige. Men vi ligger väl till på de allra flesta områden, och till och med kanske något steg före.

Vi har en balanserad produktions- och leveransmiljö eftersom vi finns i stort sett i alla världsdelar med våra produktionsanläggningar, vilket i dessa valutatider inte är att förakta. Affärsområdet heter Anläggnings- och gruvteknik. De erbjuder till exempel produkter som används när man river och pulvriserar byggnader. Det är något som ska ske tyst i stadsmiljöer, utan buller och bång. Vi ser hur man bygger tunnlar. Alla ni som åker i Stockholm ser en mängd gula borrhjull vid Norra länken och Norrtull. För oss slår hjärtat lite extra när vi åker förbi dessa gula riggare. Jag hoppas att era hjärtan slår lite fortare också. Vi ser maskiner från Dynapac nere till vänster. Det är en verksamhet som vi förvärvade för drygt ett halvår sedan, som är koncentrerad till väg och infrastruktur. Man har asfaltläggare, vältar och liknande produkter. Vi har också nya små automatiska fjärrstyrda riggare som borrar i berg.

Den andra delen, som växer kraftigt, är gruvapplikationer. Det kan vara bormaskiner i gruvor, underjordsmaskiner eller ovanjordsmaskiner. Det kan vara lastare som tar bort rester efter sprängningsoperationen. Vi levererar också borrhjull och borrhjull till detta.

Om vi tittar på historiken är det rätt imponerande med en försäljningsökning som trefaldigats. Den har blivit tre gånger större under en femårsperiod. Lönsamheten har gått från runt 8% till drygt 17%.

Nu kommer jag till det andra priset. Vårt John Munck-pris kommer i år att delas ut till utvecklingen av vad vi kallar för RCS, ett datastyrt kontrollsystem för våra riggare. Vi är unika med detta system och under senare år har det fått en oerhört stark genomslagskraft.

filmvisning

Affärsområdet Industriteknik är vårt tredje och minsta, men det mest lönsamma affärsområdet. Ni som är gamla aktieägare vet att vi för några år sedan även hade handverktyg och elektriska verktyg, men det sålde vi för ett tag sedan. Nu har vi enbart industriverktyg, produkter som vänder sig till industriella applikationer och andra producerande enheter. Framför allt har fordonsindustrin varit en tung kundkategori. Fordonsindustrin ställer stora krav som har stimulerat vår produktutveckling och vår möjlighet att vara en bra leverantör.

Här erbjuder vi till exempel olika typer av åtdragningsverktyg för olika typer av säkerhetskritiska åtdragningar man gör inom fordonsindustrin. Det ser kanske inte så mycket ut med en liten metallstång och en liten kabel, men det här är oerhört sofistikerade produkter med väldigt mycket mjukvara. Konkurrensfördelen ligger kanske inte i det mekaniska, även om vi har fina patenterade motorer, utan det är mjukvaran, kunskapen och applikationen som är avgörande. Om vi ska tala om relativa marknadsandelar ligger vi här långt före våra konkurrenter.

Industriteknik har alltmer fått ett annat ben att stå på också; industrin och verkstadsindustrin. I dag har vi faktiskt ungefär hälften av omsättningen till den kundkategorin. Där finns en del stora, väl fokuserade kundgrupper. Flygplanstillverkare är en, vi har elektronikindustri med tvättmaskiner och andra vitvaror, varv och annan typ av metallbearbetning där man använder våra produkter, bland annat mycket slipmaskiner. Sedan två år har vi även förvärvat en produkt som används för betydligt mindre åtdragningar och mindre moment. Vi levererar faktiskt en hel del av utrustningen till sammansättningen av Rolexklockor.

Om vi tittar på utvecklingen för Industriteknik över tiden kanske inte omsättningen ser så spektakulär ut. Det har två förklaringar. Det ena är, att vi var betydligt mer beroende av bilindustrin tidigare. Eftersom bilindustrin under 2006 och 2007 har haft det lite motigt och inte investerat lika mycket har det påverkat försäljningsutvecklingen. Den andra faktorn är att vi inte har gjort så många förvärv som vi i de andra affärsområdena.

Jag sade att området är det mest lönsamma. Här ser vi vilken resa affärsområdet har gjort sedan 2003. Man har gått från 15% till cirka 22% rörelsemarginal. Det är oerhört skickligt.

Om vi summerar har Atlas Copco-gruppen tre ben. Kompressorteknik har ungefär 50% av försäljningen och något mer av vinsten, men betydligt mindre än sin andel vad gäller kapitalbehov. Anläggnings- och gruvteknik är lite mer kapitalkrävande och står för en större andel av kapitalet. Industriverktyg håller sin andel.

Låt mig nämna något om tillväxt och tillväxtmöjligheter. Där ska vi försöka vara lika duktiga framöver som under den senaste tiden. Vi har en tanke om att två tredjedelar av verksamheten ska utvecklas organiskt. Vi gör mer av det vi redan kan. Vi säljer mer av våra produkter till kunderna. Vi ökar våra kundandelar. Vi mäter detta. Vi kan exempelvis ta Mercedes som kund och titta på hur stor andel av deras totala inköp av produkter och åtaganden som vi har och som de använder. Hur stor del av Nestlés andel polyesterkompressorer levererar vi? Detta är *en* bit. Organisk tillväxt är mindre risk och mer lönsamt.

Vi har också en förvärvsstrategi, för vi måste i vissa fall komplettera produkter, kunskap, kanaler eller marknadsterritorier. Som jag har nämnt tidigare har vi en väldigt stark produktportfölj som gör det möjligt att driva den organiska utvecklingen starkt. Ingen har en sådan global närvaro som vi. Vi har distributionskanaler genom dels varumärket Atlas Copco, dels våra andra egna varumärken. Vi har alltså en flermärkesstrategi. Vi kan därför nå flera segment på marknaden.

Vi satsar i dag dubbelt så mycket på forskning och utveckling som vi gjorde för fyra år sedan. Det är inte så mycket mer i procent av omsättningen, men eftersom omsättningen har fördubblats har den absoluta mängden pengar fördubblats. Det kanske låter märkligt, men problemet i dag är inte pengar. Problemet är att hitta duktiga människor, ha rätt process och rätt organisation.

Eftermarknaden skulle man egentligen kunna kalla förmarknaden. Om man sköter den har man nästa affär given. Man finns där, och man vet när kunden behöver investera. Man finns där och håller kunden nöjd. Man skulle lika gärna kunna kalla det förmarknad, med andra ord.

Vi har också förvärvsmöjligheter. Varje division måste titta och se vad som är möjligt att förvärva.

Jag ska bara nämna vad jag ser som viktiga tillväxtmöjligheter under de kommande åren. En av anledningarna till att vi förvärvade Dynapac för ett halvår sedan var just de enorma möjligheterna som vi ser runt världen – inte bara i Indien, Kina och Latinamerika utan även i USA och i Europa där vi har ett vägnät och en infrastruktur som är dåliga. Det behövs en satsning på detta globalt. Det gäller också olja och gas och mineralutvinning. Vi är väl representerade i området gruv och mineralutvinning. Det är inte lika mycket inom olja och gas, men framför allt genom Kompressorteknik, men även inom CMT får vi mer och mer affärer inom området.

Produktivitetsförbättringar är ett annat tillväxtområde - våra produkter gör att kunden kan höja sin produktivitet. Vi levererar mer effektiva åtdragare, mer effektiva bormaskiner och så vidare. För kunderna är detta oerhört viktigt. Under de senaste åren har man upplevt en kapacitetsbrist på många håll, då är det viktigt att kunna investera i bättre maskiner för en existerande produktionsstruktur. Energibesparingar är ett exempel på produktivitetsförbättringar.

Vi måste öka vårt produktutbud. Vi har gjort två förvärv under de senaste åren för att komma in på naturgasmarknaden för fordonsgas. Där krävs kompressorer som vi inte hade så mycket av tidigare, men genom förvärv har vi breddat vårt produktutbud. Detta är en oerhört intressant marknad. Vi ser inte så mycket av det i Sverige i dag; jag tror att det finns 140 fordonsgasstationer att tanka gas på, men i andra länder har detta en stark tillväxt. Jag nämner detta som ett exempel på hur det gäller att öka applikations- och produktutbudet.

Till slut har vi eftermarknaden. Den är en oerhört viktig del av vår verksamhet och vi kommer att driva detta ännu hårdare i framtiden.

Jag ska säga något om utvecklingsländer. Under första kvartalet i år, och även i stort sett under föregående år, kom ungefär 45% av vår orderingång från utvecklingsländer. Med det menar vi alla länder som inte tillhör Västeuropa, Nordamerika, Japan, Korea, Australien och så vidare. Det är här människorna finns. Det är här BNP-utvecklingen kommer att äga rum. Det är här industrialiseringen kommer att äga rum. Vi har en väldigt god position för att delta i den utvecklingen. Vi ser i dag att i vår orderbok betyder USA

allt mindre, medan de här länderna betyder alltmer. Vi får en mycket bättre spridning av orderingen.

Vi kan titta på hur det kortsiktigt ser ut i de här länderna. USA räknas inte som en utvecklingsmarknad, men USA tillhör en grupp av marknader som vi har extra fokus på. Det beror på att vi inte tycker att vi har varit tillräckligt bra i USA. Det är världens största industriella marknad – världens största marknad för kompressorer, borrhöggar och så vidare. Här tycker vi att vi hade en del att göra, och därför är USA med. Under de senaste tre åren har vi vuxit där med 30% per år. Under de senaste tre åren har Ryssland vuxit med 55% - i fjol växte vi med 120% i Ryssland. I Indien växer vi med 40% per år, i Kina med 30%. Brasilien börjar äntligen ha en uthållig tillväxt. Vi har sett Brasilien gå upp och ned många gånger, men nu har landet haft en stark utveckling i ett par år.

Vad vi försöker göra här, som jag tror är lite mer aggressivt än vad våra konkurrenter gör, är att vi bygger ut det vi kallar närvaron på marknaden. På engelska kallar vi det för *feet in the street*. Det är säljare och serviceingenjörer som finns nära kunderna där affären äger rum. I Kina i dag har vi 150 kontor över hela landet med kineser som talar den lokala dialekten och som förstår kundens behov. Det finns ingen konkurrent som kommer i närheten av det. I Ryssland har vi ett 60-tal kontor från Vladivostok till Irkutsk till Sankt Petersburg och Jekaterinburg. Vi har affärer där det inte finns en enda konkurrent, vilket egentligen är lite underligt. I Indien är det i stort sett sammalunda. Vi försöker driva den organiska tillväxten genom att finnas nära kunden. Det är i de här utvecklingsländerna som tillväxttakten kommer att fortsätta.

Låt mig summera: Jag tror att vi kan behålla tillväxten tack vare det jag sagt tidigare. Vi har ett bra sätt att arbeta på och vi har en marknadsledande situation. Jag tror att vi kan hålla våra marginaler och våra priser. Vi förbrukar relativt lite kapital. I slutändan borde det bli en god avkastning och ett högt värdeskapande.

Vi hoppar nu till Sverige. Vi har satsat en hel del i Sverige under de senaste åren. Sverige är vårt ursprung, det var här det började 1873. Vi har snart fler anställda i Kina än vi har i Sverige, då kan man naturligtvis fråga sig: Är vi ett svenskt företag, är vi ett kinesiskt företag eller vad är vi? Nå, det råder nog ingen tvekan om att vi känner oss som ett svenskt företag. Vi har en stark bas i Sverige.

Framför allt har Anläggnings- och gruvteknik (CMT) investerat mycket under de senaste åren, framför allt i Örebro men även i Kalmar. Genom förvärvet av Dynapac har vi också fått två stora enheter – en i Karlskrona och en i Ljungby. Mer än hälften av affärsområdets investeringar sker i Sverige. Jag tror att mindre av 5% av vår omsättning för CMT är i Sverige. Det kanske bara är 2–3%, men det är här kompetensen på många områden finns, och här har vi en plattform att bygga vidare på.

När det gäller Industriteknik är det i stort sett samma sak. Investeringsbehovet är betydligt mindre. Vi har investerat en hel del i Ungern, för att flytta montering från England till Ungern, men de största investeringarna gör vi i Sverige.

Vi har också ökat antalet anställda i Sverige, från 3 200 i december 2006 till 4 500 i december 2007. Tyvärr gör vi ofta investeringar med betydande belopp utan att det

resulterar i så stor ökning av antalet anställda. Det är mer en effektivisering av produktionen som görs. Ungefär drygt hälften av ökningen kommer från förvärvade enheter, framför allt från Dynapac.

Jag vill bara säga något om det kvartal som gått. Vi har presenterat vår kvartalsrapport i dag och haft en analytikerinvesterar konferens alldeles nyligen. Vi tycker att de kurvor som ni har sett under de senaste åren fortsätter. Vi jagar naturligtvis vår egen svans lite grann; det blir ju svårare att överträffa sig själv hela tiden. Men vi tycker att det första kvartalet har varit ett mycket starkt kvartal. Vi jämför alla siffror med samma kvartal 2007 och det var ett väldigt starkt kvartal. Kvartalet har gått mycket bra och tillväxttakten i volymtillväxten fortsätter.

Jag vill tacka för att ni har kommit hit till stämman. Jag vill också tacka er alla för det förtroende ni visar oss genom att vara aktieägare i Atlas Copco.