



## Stämmotal den 7 maj 2012 VD och koncernchef Alf Göransson

Page 1 of 4

### Bästa aktieägare,

När vi summerar verksamhetsåret 2011 så ställer man sig frågan: Var 2011 ett bra eller ett dåligt år för Securitas? Svaret blir tveeggat. Finansiellt var 2011 ett svagt år och jag är inte nöjd med vårt resultat. Däremot tog vi viktiga och på sikt avgörande strategiska steg framåt i fjol, och påbörjade, vill jag hävda, en ny era i Securitas. Mer om detta strax.

Efter att ha tråcklat oss igenom lågkonjunkturen 2009 och 2010 med Securitas historiskt två bästa resultatår, fick vi erfara en tillbakagång 2011. Vinsten per aktie föll från 5,71 SEK till 4,75 SEK. Rörelsemarginalen föll från 6,1 procent till 5,3 procent vilket i reala termer, dvs justerat för valutaeffekter, var 3 procent lägre än året innan, rekordåret 2010.

Den främsta förklaringen till resultatnedgången 2011 står att finna i Europa. Vi tog i slutet av året en del omstruktureringskostnader för att anpassa kostymen till midjemåttet, men merparten av resultat tappet består av att vi tappade tre av våra största kontrakt, som vi haft i många år och lyckats arbeta upp till rimliga marginaler. Dessa var bevakningen av arbetslöshets- och socialkontoren i England, flygplatsen i Bryssel och Europakommissionen i Bryssel. Att tappa tre av sina största kontrakt inom loppet av ett kvartal påverkar den bäste och det är inget vi vill uppleva igen.

Vad som hände under lågkonjunkturen var att många av våra kunder av olika skäl passade på att upphandla och lägga ut sina bevakningskontrakt på anbud och utnyttja volymtappen och jakten på ersättningsvolym för att pressa sina kostnader. Vi klarade oss igenom denna eklut tämligen helskinnade i det stora flertalet av våra kontrakt, men fick stryk på dessa tre stora kontrakt.

Blickar vi framåt kan vi glädjas åt att vi har fått förtroendet att fortsätta att leverera säkerhetstjänster på Arlanda, vårt största kontrakt i Skandinavien, som också det varit ute på anbudsruna under 2011. Vi har också vunnit Europaparlamentet i Bryssel, som vi nyligen startat upp.

En annan anledning till resultatet i Europa var att vi i synnerhet i Frankrike, och till viss del i Sverige, inte klarade av att höja priserna lika mycket som lönerna ökade. Detta är grundläggande i vår bransch, men den franska marknaden är ytterst besvärlig och cirka 70 procent av alla säkerhetsföretag i Frankrike gör antingen ett noll-resultat, förlorar pengar eller befinner sig eller har befunnit sig i omstruktureringsprocesser under 2011.

*Securitas AB (publ.)*  
P.O. Box 12307  
S-102 28 Stockholm  
Sweden

Visiting address /  
Besöksadress  
Lindhagensplan 70  
Telephone / Telefon  
+46 (0) 10 470 30 00  
Facsimile / Telefax  
+46 (0) 10 470 31 21  
www.securitas.com

Corp. ID no / Org.nr  
556302-7241



Blickar vi framåt kan jag notera rimliga löneökningar i de flesta länder i Europa i år och i Frankrike driver vi en prisökningskampanj och är bättre förberedda än någonsin och vi visar vägen som varande marknadsledare. Efter fyra månader hyser jag stor tilltro att vi i år ska kunna klara balansen mellan pris och lönenivåer.

I affärssegmentet Security Services North America tappade vi resultat och rörelsemarginal framförallt på grund av ökade statliga och delstatliga skatter relaterade till arbetslöshetsförsäkringen som till viss del åläggs arbetsgivarna. Vi lyckades inte till fullo kompensera dessa ökade löneskatter i höjda priser, och i slutet av året kom ytterligare oförutsedda pålagor.

Page 2 of 4

Vi hade också uppstartskostnader i slutet av 2011 för Securitas största kontrakt: flygplatsbevakningen av alla flygplatser i östra Kanada. Med 1 500 väktare sköter vi säkerheten vid totalt 32 flygplatser, från storflygplatsen i Montreal till små flygstationer långt upp i norr och ute i öster under de kommande fem åren. Detta är ett kontrakt värt drygt 3 miljarder kronor. Vi tappade vid årsskiftet ett större men inte särskilt lönsamt bevakningsuppdrag till bilindustrin i USA, men detta ersätts mer än väl av Kanada-kontraktet. Detta kostade oss att starta upp i slutet av 2011 och även under första kvartalet i år, men framöver kommer det att bidra positivt. Jag var nyligen i Montreal och träffade vårt team där samt kunden och jag känner stor tilltro till resultatutvecklingen i detta stora uppdrag.

Vi bildade ifjol segmentet Security Services Ibero-America, som består av våra verksamheter i Spanien och Portugal samt den verksamhet vi byggt under de senaste åren i Latinamerika. Vi tappade marginal och resultat i Spanien och Portugal på grund av mycket besvärliga marknadsförhållanden samt på grund av en del omstruktureringskostnader i slutet av året. Detta kompensades mer än väl av den mycket positiva utvecklingen i Latinamerika, där vi nu är marknadsledande i allt fler länder.

Affärssegmentet Mobile and Monitoring, det vill säga vår verksamhet för utryckning, rondering och larmcentraler, hade ett oförändrat resultat i fjol, och här vidtar vi en hel del åtgärder för att få fart på tillväxten eftersom marginalerna är ungefär de dubbla jämfört med den stationära bevakningen. Dels har vi gjort en del kompletterande mindre förvärv, dels förbättrar vi reaktionsförmågan då kontrakt sägs upp eller är på väg att sägas upp, och dels gör vi en del teknik- och konceptsatningar.

Nu har jag beklagat och förklarat så det räcker, och övergår till de mer positiva nyheterna.

Vi växte organiskt med 4 procent i Nordamerika, med 11 procent i Ibero-America, med 3 procent i Mobile and Monitoring men tyvärr med 0 procent i Europa på grund av de tappade större kontrakten jag nyss nämnt. Sammantaget uppvisade vi 3 procent organisk försäljningstillväxt 2011 i en knivig marknad.

Genom förvärv växte vi ytterligare 8 procent, det vill säga sammantaget med 11 procent och vi får faktiskt gå mer än tio år tillbaka i tiden för att finna liknande tillväxttal. Den kraftiga tillväxten satte emellertid sina spår i kassaflödet framförallt genom ökat rörelsekapitalbehov, och nu drar vi ned på förvärvstakten tills vi återställt balansen mellan fritt kassaflöde och nettoskuld. Dessutom har vi satt högsta möjliga tryck på att få in kundfordringarna, som ökat med en dag per år de senaste åren, och där varje dag betyder cirka 200 MSEK i ökat rörelsekapitalbehov. Dessutom har vi kopplat alla bonussystem till kassaflödet inom respektive ansvarsområde.



De största förvärven gjorde vi i slutet av 2010 samt i början av 2011 i Storbritannien genom köpen av Reliance Security och Chubb, och vi är idag nummer två på den brittiska marknaden från att tidigare ha varit en mindre spelare. Alla integrationskostnader för förvärven är tagna under året som gått och nu ser vi steg för steg hur Storbritannien börjar bidra positivt till resultatet.

Under 2011 gjorde vi ett antal större och viktiga förvärv i Latinamerika. Vi fortsatte att öka vår närvaro i Östeuropa och i synnerhet på Balkanområdet. Vi stärkte oss i USA och i Belgien. Vi etablerade oss i fyra nya länder och finns idag i sammantaget 51 länder med drygt 300 000 medarbetare. Om tre år är intentionen att vi ska vara verksamma i 60-65 länder.

Page 3 of 4

Vi gjorde också flera förvärv av teknikbolag – i Thailand, Argentina och ett företag inom systemdesign och teknikutveckling i Turkiet. För övrigt är vi idag marknadsledare i Turkiet och har kompetens inom alla säkerhetsområden, och vårt turkiska teknikbolag stödjer mer och mer våra bevakningsbolag i Mellanöstern och Östeuropa.

År 2011 genomförde vi 19 större förvärv som omfattade 24 900 medarbetare och som genererade en total årlig försäljning på 4,5 miljarder kronor. Under de fem senaste åren har vi gjort 76 större förvärv, som har omfattat totalt ca 90 000 medarbetare och genererat en total årlig försäljning på 12,5 miljarder kronor. 2008 delades Loomis ut till er aktieägare, vilket minskade omsättningen med strax över 11 miljarder kronor. Förenklat kan man säga att vi nu ersatt Loomis omsättningsmässigt och resultatmässigt och nettoskulden justerad för valutaeffekter var ungefär densamma i slutet av 2011 som den var för fem år sedan.

Marknaden för säkerhetstjänster är mogen inom de flesta områden där vi är verksamma, med lågt mervärde, hög pristransparens och en fragmenterad konkurrenssituation. I många länder är marknaden också dåligt reglerad och det ställs låga krav på aktörer som vill etablera sig. Om man inte kan visa att man skapar ett mervärde i en sådan miljö, kommer det enda återstående konkurrensmedlet att vara priset. Konkurrens med pris som vapen förvandlar tjänsten till en dussinvara, med dålig lönsamhet som följd.

På Securitas är vi övertygade om att specialisering hellre än diversifiering gör att vi kan bryta den onda cirkeln. Vi vill fortsätta med väktarbevakning där det är det enda som kunden efterfrågar, men samtidigt vill vi höja marginalerna genom att leverera totala säkerhetslösningar. Detta gör vi bara genom att skapa mervärde för våra kunder. Bättre säkerhet till lägre kostnad.

För att leverera bättre säkerhet till lägre kostnad måste man ha kompetensen att optimera balansen mellan att använda väktare och/eller teknik. I vissa länder är avancerade kamerainstallationer dyrare än att ha ett antal väktare på plats dygnet runt. I andra länder blir tekniken billigare och bättre och lönerna högre och regelverken krångligare.

Den andra delen av ekvationen är om man ska utföra väktartjänsten på plats eller från en larmövervakningscentral.

Vi besitter kompetens att ge råd till våra kunder inom alla dessa områden och dessutom i allt högre grad, och på detta sätt förflyttar vi Securitas uppåt i värdekedjan och förbättrar våra marginaler. Någon annan väg finns inte och vi har bråttom.



Idag är över en tredjedel av våra platskontor organiserade efter kundsegment, vilket gör att vi kan utnyttja vår storlek och specialisera oss på specifika segment. Härigenom kan vi erbjuda kunderna expertis, erfarenhet, kunskaper och idéer om hur de kan förbättra sina säkerhetslösningar på ett kostnadseffektivt sätt inom just sin bransch.

Vi investerar i teknik och resurser inom systemdesign i syfte att stärka vår förmåga att ta fram optimala lösningar. Lösningarna omfattar skalskydd, teknik, rondbevakning, larmövervakning samt konsult- och utredningstjänster.

Vi försökte skynda på denna process 2011 genom att lägga ett offentligt bud på Niscayah (tidigare Securitas Systems), men ett annat företag lade ett högre bud. I stället bygger vi nu upp vår expertis organiskt, främst i syfte att stödja och förstärka vår befintliga kundportfölj, och vi lägger till nya kompetensområden och kundbaser genom att göra förvärv på nyckelmarknader. För några veckor sedan gjorde vi ytterligare ett sådant i Spanien, som ger oss en teknikbas för affärssegmentet Security Services Ibero-America.

Genom förvärv stärker vi ytterligare vår kompetens inom högt specialiserade konsult- och utredningstjänster, vilket gör att vi kan ge våra kunder råd i komplexa säkerhetsfrågor och vid krissituationer.

År 2011 införde vi en intern affärsmodell som vi gett namnet Diamond Box. Den ger systematisk vägledning i hur vi utför en professionell verksamhetsanalys av en kunds säkerhetsbehov och sedan omvandlar dessa slutsatser till konkurrenskraftiga säkerhetslösningar. Ett betydande arbete har lagts på säkerhetsutbildningar för att understödja delarna i Diamond Box.

Vår interna webb, *My Securitas*, har nu utökats till att omfatta cirka 13 000 användare på alla våra marknader, vilket ger oss åtkomst till ett omfattande nätverk av wikis och communities där erfarenheter, innovationer och lösningar kan sökas upp och delas med andra. På så sätt kan användarna identifiera och dela med sig av sina kunskaper på ett sätt som förbättrar vårt kunderbudande.

Våra moderna kundportaler ger kunderna tillgång till all säkerhetsinformation de behöver online. Portalerna innehåller extrafunktioner som varningar och sortering av information, vilket är viktigt för att kunna utvärdera olika säkerhetsbehov.

Vi utvecklar och säljer redan på vissa marknader ett avancerat och intelligent övervakningssystem med så kallade smarta kameror, vilket betyder att de är programmerade att reagera vid vissa händelser, om områdesskydd överträds eller om det förekommer ett onormalt beteende vid en viss tid på dygnet.

Nyckeln till vår framgång ligger i att samarbeta nära våra kunder, använda vår innovationsförmåga och anstränga oss för att hitta och föreslå lösningar som kan förbättra säkerheten på ett kostnadseffektivt sätt för våra kunder.

Genom att samarbeta nära våra kunder och utveckla lösningar tillsammans visar vi att vi skiljer oss från andra säkerhetsleverantörer, och att var och en av våra över 300 000 medarbetare gör skillnad.

Tack!