

# Koncernens strategi och initiativ 2019

Gunnebos strategi är att utveckla produkter och lösningar för att **skapa en säkrare värld** genom att leverera innovativa produkter, mjukvarulösningar och tjänster som gör det enklare att kontrollera flödet av värdesaker, kontanter och människor.

Verksamhetsåret 2019 har till stor del handlat om att fullt ut genomföra den strategiska planen som lades under 2018. Efter en grundlig översyn av koncernens verksamhet där slutkunden och produkt erbjudandet sattes i centrum avyttrades vissa delar som inte tillhörde kärnverksamheten. Därefter infördes ett nytt sätt att driva och styra affären på, genom en kundcentrerad organisation uppbyggd efter produkt erbjudande i affärsområden.

Alla affärsområden omfattas av samma styrningsmodell, där varje affärsområde har det fulla ansvaret för såväl strategi som för sina respektive värdekedjor – från identifiering av kundbehov till service samt ett fullt resultatansvar. Ett tydligt kundfokus och decentraliserade affärsområden gör det möjligt för Gunnebo att stimulera lönsam tillväxt.

► Läs mer om respektive affärsområde på sidorna 12–29.

## Säkerhetsmarknaden

Utvecklingen och tillväxten på den globala säkerhetsmarknaden kommer från ökade behov av säkerhet och skydd, urbanisering, utveckling av infrastruktur, ökat välstånd och högre levnadsstandard, teknikdriven tillväxt

och anslutningsbarhet samt efterlevnad av lagar och förordningar.

För att fånga den marknadstillväxt som genereras av dessa globala trender kommer affärsområdena Entrance Control, Safe Storage och Cash Management att anpassa produkt erbjudandet efter kundernas specifika behov och optimera värdekedjan genom anpassade go-to-market modeller. Affärsområdet Integrated Security består av ett antal lokala affärer, vart och ett med sina egna marknadsvillkor och sin egen strategiska inriktning.

## Koncernens strategiska prioriteringar och resultat 2019

Koncernen har identifierat fyra övergripande strategiska prioriteringar som affärsområdenas strategier syftar till att uppfylla:

### Aktieägarvärde

Genom att leverera hållbar, lönsam tillväxt ska Gunnebo skapa värde till sina aktieägare genom utdelning och ökat aktieägarvärde. *Resultat 2019:* Gunnebo är, efter införandet av den kundcentrerade organisationen, redo att leverera nästa fas av sin utveckling.

Koncernen kommer i större utsträckning att utveckla nya kunderbjudanden och tillvarata de möjligheter som förvärv och avyttringar erbjuder.

Med detta i beaktande, och efter det att bolaget under 2019 genomförde en nyemission på ca 360 Mkr där 250 Mkr har använts för förvärv, bedömer styrelsen att en fortsatt förstärkning av koncernens balansräkning kommer att öka bolagets handlingsutrymme under det kommande året. Styrelsen föreslår därför en utdelning om 0,00 kr (0,50) per aktie för räkenskapsåret 2019. Detta avsteg från den långsiktiga utdelningspolitiken ska ses som temporär.

### Nöjda kunder

Genom att tillhandahålla produkter, tjänster och mjukvara som inger trygghet ska Gunnebo sträva efter att överträffa kundernas förväntningar.

Gunnebo mäter regelbundet kundnöjdhet på olika sätt beroende på affärsområde och geografisk plats.

### Engagerade medarbetare

Gunnebo ska ge sina anställda möjligheter att utvecklas personligen och i sin yrkesroll.

## Historisk tidslinje

Namnet Gunnebo kommer från byn Gunnebo i östra Småland, där Hans Hultman 1764 öppnade en smedja och började tillverka spik och kätting. Denna relativt begränsade verksamhet växte stadigt tills Gunnebo Bruks Nya AB grundades 1889 där flera metallbruk ingick. Gunnebo Bruks Nya AB blev senare känt som Gunnebo Industrier.

1995

Gunnebo Industrier förvärvas av HIDEF, ett riskkapitalbolag som grundades av den svenska regeringen 1992. HIDEF byter namn till Gunnebo AB och noteras på Stockholmsbörsen för första gången. Det nya bolaget fokuserar på att leverera säkerhetslösningar globalt.

1995–2005

### Förvärv

Gunnebo AB går in i ett expansivt decennium och förvärvar nästan 50 företag från hela världen, varav huvuddelen är specialiserade på säkerhetslösningar.

2005

Gunnebo Industrier, då divisionen Gunnebo Engineering, delas ut till koncernens aktieägare och noteras på Stockholmsbörsen.



**Mission.** Att skapa en säkrare värld.



**Vision.** Att vara en världsledande leverantör av en säkrare framtid.

*Resultat 2019:* Under det fjärde kvartalet 2019 genomförde koncernen en ny medarbetarundersökning. Ett av de viktigaste nyckeltalen – medarbetarnas engagemang – uppvisar en förbättring jämfört med den senast globalt genomförda undersökningen från 2017. Detta signalerar att medarbetarna, trots organisatoriska förändringar till följd av implementeringen av affärsområdesstrukturen, välkomnar förenklade arbetssätt, tydligare ansvar och en starkare plattform för personlig utveckling och resultat.

#### Hållbart företagande

Gunnebo ska stödja hållbar och etisk verksamhet i hela värdekedjan.

*Resultat 2019:* Sedan basåret 2016 har majoriteten av de icke-finansiella målen utvecklats i positiv riktning. Det står redan nu klart att koncernen inte kommer att uppnå alla de uppsatta målen vid 2020 års utgång. Under 2020 kommer de icke-finansiella målen att revideras och uppdaterade mål och planer för vidare utveckling av hållbarhetsagendan att presenteras.

▷ Läs mer i Hållbarhetsrapporten på sidorna 44–51.

#### Strategiska aktiviteter 2019

##### Implementering av affärsområdesstruktur

Omvandlingen av Gunnebo till en koncern med kundfokus genom affärsområden per

produkterbjudande startade i mitten av 2018 genom att de europeiska säljbolagen integrerades i affärsområdesstrukturen. I ett andra steg, under andra halvåret 2019, införlivades säljbolagen i region Asia-Pacific, Middle-East & Africa, samt region Americas i affärsområdesorganisationerna. Med detta upphörde den regionala organisationsstrukturen vid utgången av 2019.

##### Förvärv av Cominfo a.s.

Den 2 juli tillkännagav Gunnebo att förvärvet av det tjeckiska tillträdeskontrollföretaget Cominfo slutförts. Förvärvet är i linje med koncernens strategiska agenda och stärker affärsområdet Entrance Control ytterligare. Cominfo passar mycket bra strategiskt för Entrance Control eftersom affärsområdet med förvärvet utvidgar sin geografiska närvaro och sitt produkterbjudande. Dessutom finns det synergier inom produktion och FoU.

Cominfo omsätter cirka 140 Mkr och har en lönsamhet i linje med Entrance Control. Förvärvet har konsoliderats i koncernens räkenskaper från och med tredje kvartalet 2019.

##### Kostnadsbesparingsprogram inlett

Den nya affärsområdesstrukturen kommer att ge Gunnebo en förenklad och optimerad affärsmodell. Förändringen tog ytterligare fart i juli då koncernen tillkännagav ett kostnadsbesparingsprogram som kommer att gene-

rera årliga kostnadsbesparingar om cirka 100 Mkr med full effekt från mitten av 2020. Programmet kommer att medföra engångskostnader på cirka 60 Mkr där majoriteten, 53 Mkr, har tagits under 2019.

Programmet utgörs av en mix av minskade overheadkostnader i Europa, främst inom affärsområdena Safe Storage och Integrated Security, liksom förändringar i koncernledning samt avvecklingen av regionstrukturen i Asia-Pacific och Americas vid årsskiftet.

##### Nyemission

Vid en extra bolagsstämma i augusti godkände koncernens aktieägare styrelsens beslut om en nyemission om cirka 360 Mkr. Emissionen övertecknades och slutfördes i slutet av september. Kapitalet användes till förvärvet av Cominfo a.s. och för att ytterligare förbättra nettolåneskulden.

##### Ny Vd och koncernchef

I november överlämnade Henrik Lange, som har varit Vd och koncernchef sedan juni 2015, ledningsansvaret till Stefan Syrén. Stefan tillträdde som Vd och koncernchef utöver sitt ansvar som SVP för affärsområdena Safe Storage och Integrated Security. Samtidigt utnämndes Robert Hermans till koncernens Vice Vd utöver sin roll som SVP Entrance Control.

2006–2008

2009–2015

2016–2018

2018–

#### Integration

Gunnebo AB inleder processen med att integrera de förvärv som gjorts under de senaste 12 åren.

#### Utökad marknadsnärvaro

Den övergripande visionen, "att vara en världsledande leverantör av en säkrare framtid", fastställs för koncernen. Efter bildandet av ett säljbolag i Kina 2010 fortsätter koncernen att öka sin närvaro på tillväxtmarknader genom bildande respektive förvärv av Gunnebo Brasilien (2011), Gunnebo Malaysia (2012), Hamilton, USA (2012), Gunnebo Sydkorea (2013) och Sallén, Spanien (2015).

#### Lönsam tillväxt

Gunnebo påbörjar implementeringen av strategin för lönsam tillväxt som syftar till att omvandla koncernen till ett operativt företag med globala processer, standardiserade och effektiva arbetssätt, kundfokus samt god lönsamhet och bra kassaflödesfokus.

#### Fokus på kunder

Implementeringen av strategin för lönsam tillväxt fortsätter. I slutet av 2018 hade åtgärderna lett till en övergång till ett kundcentrerat fokus uppbyggt kring produkterbjudandet. Som ett resultat av detta avyttrades koncernens verksamhet i Frankrike, Belgien och Luxemburg under 2018. Strategin ledde också till nya finansiella mål och implementeringen av en ny organisationsstruktur uppdelad efter produkterbjudande i affärsområden. I juli 2019 förvärvades tillträdeskontrollföretaget Cominfo a.s. som ett led i strategin att få affärsområdet Entrance Control att växa.