



# Årsstämma 2018

Jonas Wiström

3 maj 2018

# Vem är Jonas Wiström?

- KTH 1983
- Philips Defence Electronics
- Saab-Scania
- SUN Microsystems
- Silicon Graphics
- Prevas
- ÅF
- Ratos
- Nuvarande styrelseuppdrag
  - Business Sweden, IVA



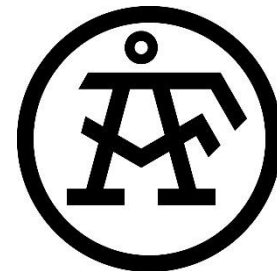
**PHILIPS**



**SCANIA**



**Prevas**



# Mitt uppdrag

Att öka aktieägarvärdet i  
ett Ratos som växer

# Ratos årsstämma 2018

- **Ratos 2017**
- Q1 2018
- Utgångsläge och aktiviteter
- Ratos framåt
- Målsättningar 2018

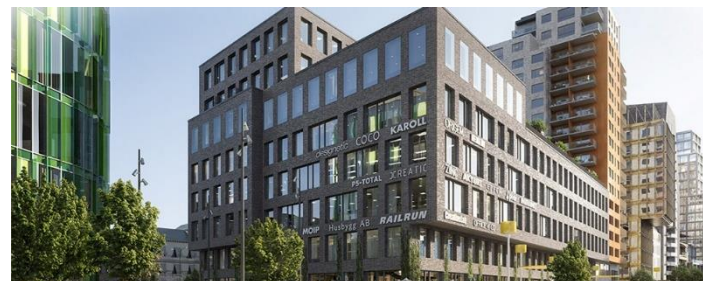
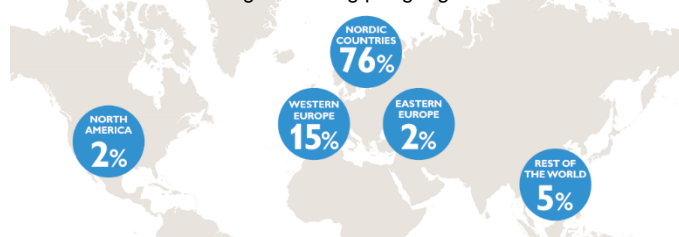


# Marknadsförutsättningar 2017

- Utvecklingen varierar mellan bolagen som är exponerade mot olika branscher och marknader
- Generellt en mycket positiv underliggande utveckling
- Fortsatt stark transaktionsmarknad
  - Ratos nettosäljare under 2017



Omsättningsfördelning per geografisk marknad



\* Ratos ägarandel.

# Ratos under 2017

- Uppdaterad strategisk agenda
  - ✗ Fokusera innehaven på färre sektorer
  - ✗ Behålla vissa bolag under en längre period och med en lägre skuldsättning över tid
  - ✗ Ratosaktiens utdelningar ska i framtiden baseras på stabila kassaflöden från portföljbolagen snarare än exitvinster
  - ✓ Förändrade investeringsintervall
- Nebula och Serena framgångsrikt avyttrade
- GS-Hydro i konkurs



# Ratos under 2017 (forts)

- Avslutat preferensaktien
- Nedskrivning av bokförda värden -550 Mkr
- Nytt STI program
- Effektiviserat organisationen
  - Sänkta centrala förvaltningskostnader
- Svag utveckling av bolagsportföljen under andra halvåret



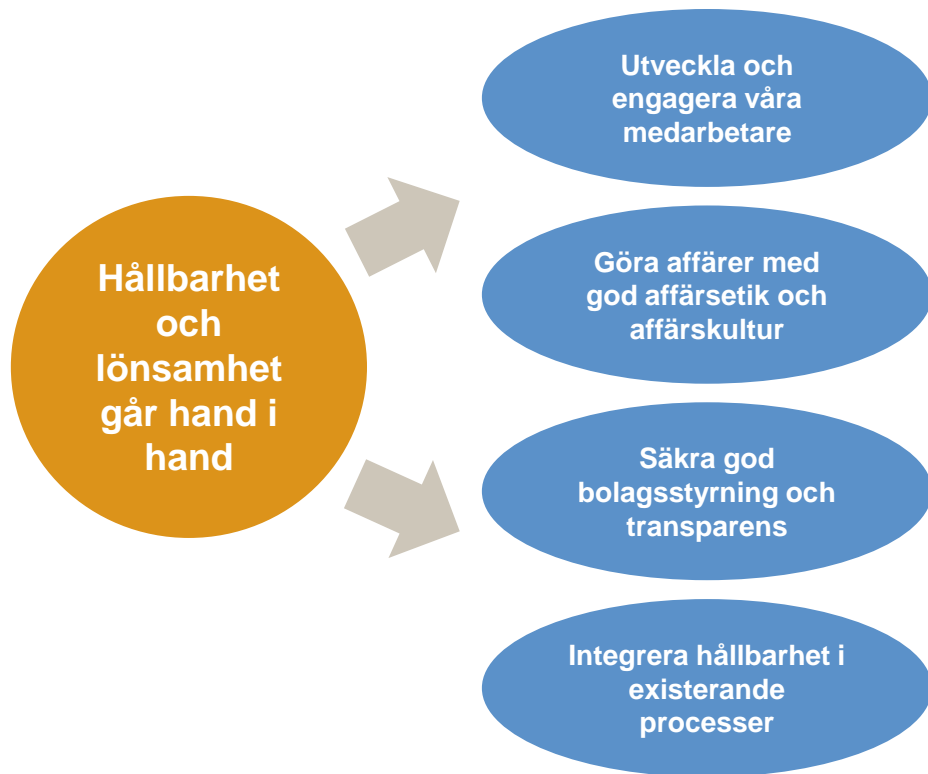
# EBITA-utveckling 2017

Mkr, Ratos ägarandel

Bolag	jan-dec 2017	jan-dec 2016
Aibel	102	15
Bisnode	277	159
Diab	1	105
HENT	190	174
HL Display	42	66
Ledil	71	70
Plantasjen	217	230
Övriga 7 bolag	149	189
<b>Ratos Totalt</b>	<b>1 048</b>	<b>1 008</b>



# Ratos driver hållbarhetsagendan



## Ratos bolag

**40%**

Andel av bolag med CO<sub>2</sub>-redovisning

**100%**

Andel av bolag med uppförandekod

**57%**

Andel av bolag med formaliserad whistleblowing system

## Ratos AB

**CDP**

Rapporterar till CDP



WE SUPPORT

Signatory of:



# Ratos årsstämma 2018

- Ratos 2017
- **Q1 2018**
- Utgångsläge och aktiviteter
- Ratos framåt
- Målsättningar 2018



# Svag start på 2018

- Plantasjen
  - EBITA-utveckling, -60 Mkr (-40%)
  - Omstrukturering -23 Mkr
  - Kall mars i Norden
- Diab
  - EBITA-utveckling, -22 Mkr (-88%)
  - Svag utveckling inom vindkraft
  - Höga råvarukostnader
- Underpresterare, -31 Mkr i EBITA-utveckling
  - Kvdbil
  - TFS
  - Speed Group
- Aibel
  - EBITA 35 Mkr (45), enligt förväntan
  - EBITA-marginalen intakt



# EBITA-utveckling Q1 2018

Mkr, Ratos ägarandel

Bolag	jan-mar 2018	jan-mar 2017
Aibel	35	45
Bisnode	50	56
Diab	3	25
HENT	48	48
HL Display	21	14
Ledil	22	17
Plantasjen	-209	-149
Övriga 6 bolag	12	46
<b>Ratos Totalt</b>	<b>-18</b>	<b>102</b>

# Viktiga händelser Q1 2018

- Avyttring av Jøtul
- HENT
  - Stark orderingång, 3,2 miljarder NOK (2,1)
  - Avyttrar bostadsutvecklingsverksamhet (april)
- airteam
  - Expanderar till Sverige genom förvärv av Luftkontroll Energy
- Speed Group
  - Förvärv av Samdistribution för att etablera sig Stockholmsregionen
- Aibel
  - Vann viktigt kontrakt i april (Intentionsavtal) för en processplattform på Johan Sverdrup-fältet (8 miljarder NOK)



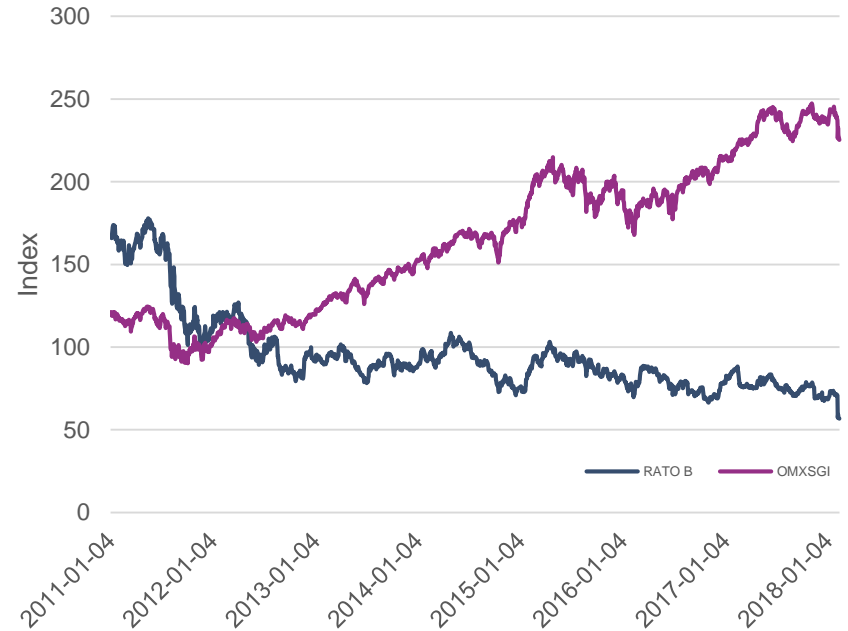
# Ratos årsstämma 2018

- Ratos 2017
- Q1 2018
- **Utgångsläge och aktiviteter**
- Ratos framåt
- Målsättningar 2018



# Min syn på Ratos

- Etablerat och välkänt varumärke inom Norden med fantastisk historia och stor potential
- Tydlig, långsiktig och engagerad huvudägare
- Arbetat som ett noterat PE-bolag
- Mycket dålig aktiekursutveckling sedan 2011 med hög direktavkastning



# Historien

- Hög värdering 2011
- “Sålt bra bolag och behållit mindre bra”
- För dålig bolagsutveckling i portföljen även om några bolag går bra





# Ratos utmaning

## Utveckling i bolagsportföljen

- Under 2017 var det enbart 7 av 14 bolag som visade förbättrad EBITA-utveckling trots högkonjunktur i nästan alla branscher
- Bolagens resultatgenerering och skuldsättning finansierar inte Ratos utdelningar



# Min egen erfarenhet

Förstå  
INNAN du  
vill bli  
förstådd!

Man finner  
svaren  
inom sin  
organisation

# Agenda under mina första 70 dagar

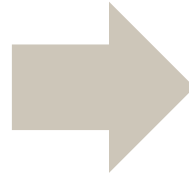
I detalj förstå och gå igenom

- Portföljbolagen
  - Ledning
  - Styrelse
  - Marknad
  - Resultat
- Vår ägarstyrning
- Ratos AB
  - Organisation
  - Processer
  - Kultur
  - Incitamentssystem



# Ingenting är viktigare för ett bra resultat i Ratos än...

En bra vd  
i våra bolag!



TEAM

AGERA

STRATEGI

HA KUL

# Min syn på ledarskap

- Definitionen på en bra ledare/VD
  - En bra ledare levererar över tid goda resultat



# Vad är ett bra resultat (EBITA och tillväxt)?

# Svårt, svårare och svårast

Organisation

(Svårt)

Processer  
&  
System

(Svårare)

Kultur

(Svårast)

# Åtgärder (Organisation)

- Minskad och förändrad investeringsorganisation -5 +2
  - Var för stor
  - Vi behövde mindre av vissa kompetenser och mer av andra
  - Vi behövde nya ögon
- Förändrat incitamentssystem
  - Kortsiktigt incitamentprogram (1 år) baserat på resultatutvecklingen i bolagsportföljen exkl förvärv och avyttringar samt rätt ledning i bolagen
  - Långsiktigt incitamentsprogram (4-5 år) baserat på Ratos-aktiens utveckling



# Ratos årsstämma 2018

- Ratos 2017
- Q1 2018
- Utgångsläge och aktiviteter
- **Ratos framåt**
- Målsättningar 2018



# Ratos framåt

Organisation

Processer  
&  
System  
  
(Ägarstyrning)

Kultur

# Agenda framåt

- Fokus på existerande portföljbolag
  - Rätt ledning
  - Bolagets marknadsposition, 1a eller 2a på sin respektive marknad?
  - Stabilitet => Lönsamhet => Tillväxt
  - Rätt skuldsättning
- Definiera ”The Ratos Way:”
  - Våra processer och system
  - Vår ägarstyrning
  - Vår kultur



# Ratos årsstämma 2018

- Ratos 2017
- Q1 2018
- Utgångsläge och aktiviteter
- Ratos framåt
- **Målsättningar 2018**



# Målsättningar 2018

- Att vända den negativa lönsamhetstrenden
- Att definiera vilka som är våra mer långsiktiga innehav
- Att leverera på uppdaterad strategi

# Därför kommer Ratos att lyckas

- Vi skall tydliggöra och leva efter våra unika styrkepositioner
- Vi har ett starkt varumärke
- Vi är en attraktiv ägare
- Vi är en attraktiv arbetsplats
- Vi har en stark balansräkning och långsiktiga huvudägare



TACK!