

RATOS

VD Susanna Campbell

Årsstämma 27 mars 2014

Ratos har många styrkor att bygga på...

- Bevisad strategi
- Organisation
- Varumärke och värderingar
- Långsiktighet
- Ägarstruktur
- Finansiering
- Aktivt ägande

...men även utmaningar att hantera

- Makromiljö
- Förvärv / transaktioner
- Avkastningskrav
 - Ökad konkurrens
 - Värdeskapande
- Kapital – behov av flexibilitet

PEK 2.0: fokusområden

1. Fortsatt utveckling av aktivt ägande
2. Ökat fokus på transaktioner
3. Organisationsutveckling
4. Flexibel tillgång till finansiering

Aktivt ägande ger effekt

- Svaga marknader stabiliserades successivt
- Situationsanpassat agerande
- Omfattande åtgärdsprogram
 - Flexibilitet
 - Kostnadsfokus
- Selektivt tillväxtfokus
 - Offensiv efter defensiva åtgärder
 - Ta marknadsandelar
- Successiv effekt 2013

Vändning i innehaven 2013

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|------|------|------|------|
| Omsättning | +2% | -1% | -2% | +1% |
| EBITA | -1% | -17% | -15% | +18% |
| EBITA, justerat | +9% | -13% | -11% | +2% |

Innehaven per 31 december respektive år och justerat för Ratos ägarandel.

Transaktionsintensivt 2013

Avyttringar



IRR: -16%



IRR: 54%



IRR: neg

Förvärv



Arcus-
Gruppen
tilläggsförvärv



SF Bios sam-
gående med
Finnkino



Aibel



Accent Equitys
aktier i Jøtul



Nebula



HENT

Organisation och medarbetare

- Ny organisationsstruktur sedan hösten 2012
- Industriella rådgivare
- Effektivitet och slagkraft
- Kontinuerlig utveckling, kunskapsuppbyggnad
- Ratos HR-satsning
 - CEO Summit
 - CFO Executive programme
 - Talent Award

Flexibel tillgång till finansiering

- Ratos affärsmodell annorlunda
 - Stora flöden av kapital svåra att prognostisera
 - Utdelningen viktig
- Tajming är viktigt – göra affärer när möjlighet finns
- Samlad risk – ingen belåning i moderbolaget
- Ratos finansieringsverktyg
 - B-aktien
 - Preferensaktien
 - Kreditfacilitet 3 miljarder kr

Ökat fokus på hållbarhet

- Trovärdighet som ansvarfull ägare
- Bevara och skapa värde
- Stärka hållbarhetsarbetet i våra innehav
- Exempel på aktiviteter 2013/14
 - Undertecknande av Global Compacts och PRIs principer
 - Nytt CR-ramverk: tydligt och flexibelt
 - Fokus på anti-korruption
 - Koncerngemensam uppförandekod



Signatory of:



PEK 2.0: fokusområden

1. Fortsatt utveckling av aktivt ägande
2. Ökat fokus på transaktioner
3. Organisationsutveckling
4. Flexibel tillgång till finansiering

Förbättringsresan fortsätter!

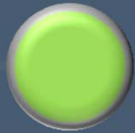
Utsikter 2014

- Marknadsutveckling åt rätt håll
- Successiv men långsam återhämtning
- Ytterligare effekter av åtgärder
- Ökad vinst i innehaven
- Operativ hävstång

Normalläge för Ratos

- 2005-2007 ”perfekt värld”
- 2011-2012 ”perfekt storm”
 - Svaga marknader
 - Bolagsspecifika utmaningar
 - Svag transaktionsmarknad
- Nu: normalläge?
 - Normal fördelning bolagsutveckling
 - Transaktionsmarknaden återgår till normalläge

Normal portföljfördelning



Arcus-Gruppen
HENT
HL Display
Inwido
KVD
Mobile Climate Control
Nebula
Nordic Cinema Group
SB Seating



Aibel
Biolin Scientific
Bisnode
DIAB
Euromaint
GS-Hydro
Jøtul



AH Industries
Hafa Bathroom Group

Transaktionsmarknaden – mer normal 2014?

- Trögt 2013 – på grund av svag bolagsutveckling?
- God tillgång till bankfinansiering
- Uppdämt behov att sälja bolag
- IPO-marknaden mer attraktiv
- Förutsättningar för ökad aktivitet 2014

Goda utsikter för framtiden!

- Åtgärder ger bra utgångsläge för innehaven
- Successiv men långsam återhämtning 2014
- Intressant transaktionsmarknad
- Leverera PEK 2.0 – resan fortsätter
- Utnyttja Ratos plattform
- Tillväxt

RATOS