

Vd-tal årsstämma 2016

I ett enda stort steg tog Sweco 2015 ledarrollen i Europa som expert på att planera och utforma framtidens samhällen och städer. Förvärvet av Grontmij är en milstolpe som gör att Sweco kan fortsätta utvecklas under lång tid framöver. Det är logiskt, väl förberett och det ger redan resultat.

Även jag vill hälsa alla varmt välkomna till årets stämma.

Förmågan att växa genom förvärv är något som Sweco gjort till en kärnkompetens. 100 bolag de senaste tio åren har tagit Sweco till den position vi har idag. Drivkraften har alltid grundat sig i kundernas behov. Att kunna erbjuda erkänd expertis för varje sammanhang är en viktig egenskap om man konsekvent vill vara kundernas förstahandsval.

Framgången bygger också på vår förmåga att vara engagerade och närvarande i varje möte med våra kunder. Det är då vi får riktigt nöjda kunder som fortsätter ge oss förtroendet att utforma och planera framtidens samhällen och städer.

Grontmij är Swecos klart största förvärv hittills. Med 6 000 nya kollegor i bland annat Sverige, Nederländerna, Tyskland, Danmark och Storbritannien har vi stark lokal närvaro på flera nya marknader.

Och vilken respons vi fått! Intresset från kunder, investerare och media har varit vitt spritt och visat upp en genomgående positiv bild. Övergången från nordisk till europeisk storspelare har blivit tydlig. Man har sagt att det här "inte bara är ett vänligt, utan ett supertrevligt övertagande". Vi har fått frågor om vad som ligger bakom Swecos förvärvsframgångar och hur verksamheten ska bedrivas framöver. Svaret har varit: Enkelt, lokalt och decentraliserat.

Sweco har växt på ett framgångsrikt sätt under en lång tid. För att kunna fortsätta på det spåret behövde vi gå utanför Norden. "Vad är *nästa* tillväxtmarknad för Sweco" var frågan. Vi landade i att vi tror på en framtid i Europa. Skälen till det är goda – och jag tänkte ge er en inblick i hur vi har resonerat.

För det första. Europa är världens största ekonomi.¹ Här finns mogna, stabila och starka marknader som köper tjänster med ett högt kunskapsinnehåll. Här finns en tydlig urbanisering med städer som behöver utveckla sin infrastruktur och bebyggelse.

För det andra. I Europa har vi möjlighet att vara ledande på varje lokal marknad. Flera av de nordeuropeiska marknaderna är fortfarande mycket fragmenterade. Det ger oss möjlighet att än en gång ta samma aktiva roll i en marknadskonsolidering som vi tidigare gjort i Norden.

Och för det tredje. I Europa kan vi vara just den lokala och närvarande expert som vi vet att våra kunder uppskattar allra mest. Europa har speciella förutsättningar som bara kan hanteras med lokalt kunnande och närvaro. Städerna är äldre. Den grundläggande stadsmiljön finns redan på plats och styr möjligheterna att utforma nytt. Här finns också kulturarv, kompetens och investeringar som

¹ Enligt EU-kommissionen, World Economic Forum och Wikipedia

påverkar hela världen. För att utforma attraktiva livsmiljöer för framtiden krävs att man vet vad som fungerar här och förstår det europeiska perspektivet.

Vi har alltså valt väg. Vi växer i vårt närområde istället för på utvecklingsmarknader i andra delar av världen. Swecos modell fungerar bäst i norra Europa.

Man ska veta vad man köper. Från första samtalet med Grontmij till dess att vi var ett och samma företag gick det två år. Vi hade ingående dialoger långt innan de formella processerna påbörjades. Det gjorde att vi lärde känna varandra väldigt väl och förstod på djupet vad vi köpte. Ju mer vi fick veta, desto mer fanns det att tycka om. Alla pusselbitar passade – geografiskt, kulturellt och kompetensmässigt.

Den formella processen inför köpet av Grontmij löpte helt enligt plan. Efter den offentliga budprocessen stod det klart att 97,4 procent av aktieägarna hade accepterat budet. Köpet blev snabbt beviljat av samtliga konkurrensmyndigheter. Under hösten avnoterades Grontmij-aktien från Amsterdam-börsen och vi genomförde en fulltecknad företrädesemission. Sedan den 1 oktober 2015 är Grontmij en del av Sweco och affären är genomförd i sin helhet.

Vi har haft en gedigen plan för arbetet med att integrera Grontmij i Sweco.

Det väldiga engagemanget som mötte oss redan från start har varit en bonus och gett en extra skjuts i integrationen. Grontmij Danmark blev Sweco Danmark redan fyra dagar efter att köpet hade gått igenom. Idag arbetar alla nya länder under varumärket Sweco. Vi ser flera fördelar med att det har gått snabbt. Namnet stärker samarbetet mellan våra kollegor i olika länder och ökar tydligheten gentemot marknaden.

Men våra noggranna förberedelser påbörjades långt innan affären var klar. Och det är huvudskälet till de resultat som vi redan kan visa upp.

Synergierna i Grontmij-affären bygger på fyra huvuddelar. Det är IT, huvudkontor, administration i Sverige och kostnadsminskningar i Nederländerna och Danmark. Redan under fjärde kvartalet 2015 realiserade vi 17 miljoner kronor i synergier inom just de områdena. Totalt förväntar vi oss årliga kostnadssynergier på 250 miljoner kronor.

Inom IT har vi förhandlat om alla stora avtal för hårdvara och mjukvara till en lägre kostnadsnivå. En ny central IT-organisation finns på plats.

Två huvudkontor har blivit ett.

Grontmij's Stockholmsverksamhet med närmare 300 konsulter har flyttat in i Swecos kontor och integrerats i Swecos olika divisioner. Administrationen har blivit ännu mer effektiv och är införd i sin nya form.

I Nederländerna och Danmark har de första stegen mot ökad lönsamhet tagits genom en ny affärsstödsorganisation och omstrukturering av olönsamma enheter.

Låt mig förtydliga. Kalkylerna som ligger bakom förvärvet bygger uteslutande på minskade kostnader. Ökade intäkter finns inte med där, men vi har en beprövad modell för att förbättra prestationen i delar av verksamheten. Det är vad vi kallar Sweco-modellen och som bygger på decentralisering, kundfokus och intern effektivitet. Alltså samma beprövade metod som vi framgångsrikt arbetat med hittills.

När vi nu blickar tillbaka på det första halvåret tillsammans med Grontmij kan jag göra vissa reflektioner. En är att den här typen av riktigt stora förvärv var något vi var mogna för nu – men inte hade hanterat på samma sätt för fem år sedan.

Successivt har vi byggt in en kompetens i företaget som kan klara allt större förvärv. För den svenska verksamheten och koncernfunktionerna spelade förvärvet av Vectura en avgörande roll. Organisationen har utvecklat kompetensen som krävs.

Förmågan att växa genom förvärv har tagit Sweco till ledande positioner. Först i Sverige och sedan i Norden. Som ledare i Europa finns vi nu på flera marknader som fortfarande är mycket fragmenterade. Köpet av Grontmij är ett naturligt steg i en strategi som har lett till framgångsrik tillväxt. Och som nu skapar möjlighet för Sweco att fortsätta växa under lång tid framöver. Genom en bra balans mellan organisk tillväxt och förvärv ska Sweco på sikt ha en ledande position på alla våra marknader.

Och som ni kanske uppmärksammat har vi redan börjat växa på våra nya europeiska marknader. Förvärvet av det tyska arkitektföretaget Ludes med 100 medarbetare blev klart i mars. Sweco har starka rötter inom arkitektur och det är värdefullt att vi nu kan komplettera vårt tyska kunderbjudande med den kompetensen. Det är ett relativt litet bolag, men de presterar väl. Lönsamheten är i klass med våra bästa enheter. Nu har Sweco 900 arkitekter.

Ludes är alltså ett bra exempel på hur vår fortsatta strategi kommer att ta sig uttryck. Vi vill fortsätta växa i Tyskland, som är en mycket fragmenterad marknad. Samma sak med våra andra nya hemmamarknader – vi planerar att fortsätta växa och ta en aktiv roll i marknadskonsolideringen.

Resultatet för 2015 talar sitt tydliga språk.

Samtidigt som vi framgångsrikt genomförde Swecos klart största förvärv hittills kunde vi även redovisa det starkaste resultatet hittills. Att vi kan bibehålla ett starkt kundfokus och prestera på en hög nivå samtidigt som vi genomför en stor integration säger något om Sweco som organisation. Bara genom ett enormt engagemang från alla inblandade är det möjligt.

När kunder inom papper- och massaindustrin storinvesterar och väljer Sweco som partner är det en fin bekräftelse på hur engagerade och kundnära experter ser ut när de är som allra bäst. Samma sak gäller för de stora järnvägssatsningar och stadsplaneringsprojekt som vi är involverade i.

Men lika mycket gäller det vartenda ett av de tiotusentals små, medelstora och stora projekt som våra kunder anlitar oss för. Goda resultat kommer av dagligt hårt arbete och ur vetskapen om att varje kundmöte och varje leverans räknas.

Vår finländska verksamhet är ett utmärkt exempel. Finland har inte haft någon reell BNP-tillväxt på flera år. Att man trots en oerhört utmanande marknad lyckas öka försäljningen är en bekräftelse på att den finska organisationen fungerar. Med konsulter som verkligen *lever* kundfokus och erkänd expertis. Marknadssvängningar kan vi inte råda över, men vi kan se till att göra det bästa av förutsättningarna.

Den svenska marknaden är stark. Marknaden i Norge är god, men har försvagats. I Danmark, Västeuropa och Centraleuropa är efterfrågan god och utvecklas positivt. I Finland och Nederländerna

är marknaden fortsatt utmanande. Sammantaget är marknaden för Swecos tjänster god och utvecklingen är stabil.

Kärnan i Swecos sätt att arbeta handlar om starka kundrelationer. På Sweco är varje medarbetare ansvarig för att vara just sin kunds allra mest engagerade och närvarande partner med erkänd expertis.

Vi mäter regelbundet hur nöjda våra kunder är. Det gör vi eftersom vi vet att ett väl utfört arbete alltid är den säkraste vägen till fortsatt förtroende. Och också eftersom vi vet att vi aldrig är bättre än vårt senaste uppdrag. Under 2015 var det fler än hälften av Swecos kunder som efter avslutat uppdrag gav oss betyget 9 eller 10 på en skala från 0 till 10.

I takt med att våra kunders förutsättningar förändras behöver även Sweco utvecklas. Kunder som i allt högre utsträckning fokuserar på sin kärnverksamhet behöver konsulter som verkligen förstår deras behov och kan ta en mer rådgivande roll. Globaliseringen leder till behov av konsulter som förstår de speciella förutsättningar som gäller lokalt och som samtidigt har en internationell styrka. Som – till exempel – känner sitt Bergen och förstår hur den nya spårvägen ska gå för att passa in i staden - och samtidigt kan ta hjälp av en kollega i ett annat land för att få just den spetskompetens inom signalteknik som kunden också behöver.

Sweco är välpositionerat för att vara kundernas förstahandsval när framtidens samhällen ska utformas.

Om det är något som kommer att bli avgörande för hur väl vi lyckas så är det hur väl vi infriar vårt kundlöfte. När vi konsekvent lyckas vara den mest engagerade och kundnära partnern med erkänd expertis så skapar vi också de bästa förutsättningarna för att konsekvent vara förstahandsvalet för alla kunder på alla marknader. Varje kundmöte och varje leverans räknas.

Sweco består av våra medarbetares kompetens, engagemang och kundrelationer. Varje grupp och varje enskild konsult gör skillnad och påverkar slutresultatet på ett tydligt sätt. Genom att använda tid och resurser klokt kan Sweco både öka värdet för kunderna och skapa ökad lönsamhet i företaget.

Lönsam tillväxt fortsätter att präglade Sweco. Det börjar alltid med nöjda kunder. Har vi det kan vi fortsätta växa och investera i våra medarbetares utveckling. Vilket i sin tur återigen leder till nöjda kunder.

Debiteringsgrad är en viktig parameter för att löpande utvärdera hur efterfrågade våra tjänster är på marknaden. Det visar också hur effektivt Sweco använder sina resurser. 2015 ökade den till 74,2 procent. En hög debiteringsgrad är ett resultat av att vara en efterfrågad konsult.

Som europeisk ledare öppnar sig ännu fler möjligheter. Med närmare 15 000 experter är Sweco en rådgivare med en unik kunskapsbank för att planera och utforma framtidens samhällen och städer. Det blir allt tydligare att det finns ett ökat behov av någon som baserat på kunskap och fakta presenterar lösningar som möjliggör de förändringar som samhället står inför. Här får Sweco en alltmer framträdande roll.

Ingen vet hur samhället kommer att se ut om 100 år. Däremot kan vi, baserat på prognoser om befolkning, klimat och teknik, tillhandahålla kunskap och verkliga insikter som underlättar vägen framåt.

Jag har sagt det förut och jag säger det igen. Sweco är i framtidsbranschen. Vi är inte bara experter på framtidens samhällen och städer. Vi bedriver även en verksamhet med framtiden för sig. Tillhör man dem som anat vidden av de behov som följer i spåren urbanisering, digitalisering och klimatförändringar så blir det tydligt. Framtidens städer behöver en kunnig rådgivare. Det är lätt att se en fortsatt långsiktig efterfrågan på Swecos tjänster.